


CAI
PV
-1997
R21

La Releve

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence



La Relève: *A*
Commitment
to Action



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117095893>

La Relève



Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

La Relève: *A Commitment to Action*

La Relève is... a commitment by each and every public servant to do everything in their power to provide for a modern and vibrant organization now and in the future....

Jocelyne Bourgon

Clerk of the Privy Council and Secretary
to the Cabinet

*Fourth Annual Report to the Prime Minister
on the Public Service of Canada*

Canada

La Relève: A Commitment to Action



This document is about *La Relève* — a call to action and a commitment to human resources management renewal in the Public Service of Canada.

La Relève aims to create a workplace where people are valued, recognized, given opportunities for self-development, and treated in accordance with the core values of the Public Service. We aim to pass on to our successors an organization of qualified and motivated people ready to face the challenges of serving citizens and supporting democratic institutions. Rebuilding, revitalizing and rejuvenating the Public Service will require all public servants to show leadership in enhancing the quality of their work environment — wherever they may be.

There is no master plan for *La Relève* and no quick fix. Rather, it is about the positive impact of small steps, learning as we go, making adjustments wherever

Leadership

Action

Renewal

Energy

Jocelyne Bourgon
Clerk of the Privy Council
and Secretary to the Cabinet

C. Scott Clark
Deputy Minister of Finance

Louise Fréchette
Deputy Minister of National Defence

Margaret Bloodworth
Deputy Minister of Transport

Frank A. Claydon
Deputy Minister of Agriculture
and Agri-Food

D. Ian Glen
Deputy Minister of the Environment

Donald W. Campbell
Deputy Minister of Foreign Affairs

Janice Cochrane
Deputy Minister of Citizenship
and Immigration

V. Peter Harder
Secretary of the Treasury Board
and Comptroller General of Canada

Mel Cappe
Deputy Minister of Human
Resources Development and
Deputy Minister of Labour

Ivan P. Fellegi
Chief Statistician of Canada

Ruth Hubbard
President of the Public Service
Commission of Canada

Renaud Caron
Deputy Minister, Federal Office of
Regional Development (Quebec)

Jean T. Fournier
Deputy Solicitor General

Suzanne Hurtubise
Deputy Minister of Canadian Heritage

we can, celebrating our successes and — above all — having a bias for action.

This document is about our collective commitment to making *La Relève* happen. This is a strong beginning, representing the work of thousands of public servants across Canada who have developed departmental and other plans, who have participated in discussion groups such as the Workforce of the Future, and who have shared their views on every imaginable element of human resources management.

But, it is only a beginning and we are open to good ideas from any source. As experience is gained, we will all learn from each other. Good and best practices will be shared and emulated.

We invite all of you who are not yet involved to join the growing network of those taking action to ensure a better

workplace and a vibrant Public Service. We encourage you to consider this document as

- an opportunity to learn about different approaches to common issues, and a launching point for talking with others about experiences;
- a celebration of the many important steps that public servants — in every department, occupational group, and region — are already taking; and
- an invitation to become involved in the process yourself.

We encourage all public servants to read this document and to act on it.

Supervisors and managers can use it as a springboard for discussion with staff. Regular meetings or discussion groups could provide the opportunity to highlight work in an area of particular interest to your teams

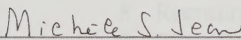
and to develop concrete actions relevant to your particular workplace.

Employees, you may wish to focus on those sections that are most relevant to your work experience and where you have the greatest interest. You are also encouraged to review your departmental *La Relève* plan and, if applicable, your functional community plan. Please talk with your colleagues, supervisor or manager about *La Relève*. Share your suggestions and concerns and lend your support.

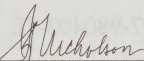
As Deputy Ministers, we want to thank those who have participated in shaping these practical actions. Your contribution is extraordinary and invaluable.

Your dedication and commitment will help us to sustain the momentum needed to strengthen the Public Service and to ensure its ongoing renewal.

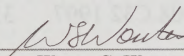
Learning Expertise Values Excellence



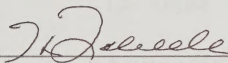
Michèle S. Jean
Deputy Minister of Health



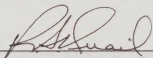
J. David Nicholson
Deputy Minister of Veterans Affairs and
President of the Atlantic Canada
Opportunities Agency



Wayne G. Wouters
Deputy Minister of Fisheries and Oceans



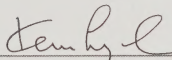
Huguette Labelle
President of the Canadian International
Development Agency



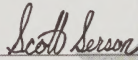
Ronald A. Quail
Deputy Minister of Public Works
and Government Services



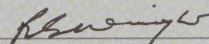
Robert A. Wright
Deputy Minister of National Revenue



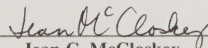
Kevin G. Lynch
Deputy Minister of Industry



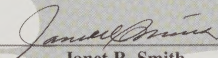
Scott Serson
Deputy Minister of Indian Affairs
and Northern Development



Robert G. Wright
Deputy Minister for International Trade



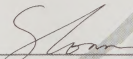
Jean C. McCloskey
Deputy Minister of Natural Resources



Janet R. Smith
Principal of the Canadian Centre for
Management Development



John D. McLure
Deputy Minister of Western
Economic Diversification



George M. Thomson
Deputy Minister of Justice and Deputy
Attorney General of Canada

Canadian Cataloguing in Publication Data

Canada. Privy Council Office

La relève : a commitment to action

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: La relève, un parti
pris pour l'action.

Issued also on the Internet: http://canada.gc.ca/depts/agencies/pcoind_e.html

ISBN 0-662-63212-5

Cat. no. CP32-67/1997

1. Civil service reform — Canada.
2. Civil service — Canada — Personnel Management.
- I. Title.

JL108.C32 1997 352.6'3'0971 C97-980402-7E



Contents

Message to the Reader

What's Been Done 1

What's Next 6

1. Central Agency Action 6
2. Corporate and Collective Support 18
3. Departmental Initiatives 28
4. Functional and Regional Perspectives 31

Making it Happen 33

Appendix 1: Departmental *La Relève* Initiatives 35

1. Culture, Values and Vision 37
2. Organizational Health 42
3. Pride and Recognition 49
4. Demographics and Work Force Composition 53
5. Employment Equity and Official Languages 58
6. Learning and Training 65
7. Development Programs 78
8. Recruitment and Staffing 89
9. Classification 98
10. Communications and Consultation 101
11. Performance Measurement and Accountability 107
12. Other 115

Appendix 2: Departmental Spokespersons and Contacts for *La Relève* 118

Note

The use of the term *La Relève* throughout this document refers to the following acronym:

Leadership
Action

Renewal

Energy

Learning

Expertise

Values

Excellence

What's Been Done

A Growing Challenge

- We have always known that, to perform well, the public sector must constantly retain, motivate and attract a corps of talented and dedicated public servants. However, in recent years, this has become a bigger and bigger challenge for the Public Service.
- Factors such as downsizing, loss of experienced employees, private sector recruitment, criticism of the Public Service, and a lack of attention to human resources management at all levels have all played a role.
- Over the past few years, steps have been taken to address this challenge. Real and tangible progress was made, but it was not enough.
- There is a clear recognition that we need to pay more attention to human resources management at all levels to adequately prepare us for the future.

Our Vision

- In early 1997, the Fourth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada set out a vision for renewing the Public Service.
- It called for *La Relève*, the individual and collective commitment of public servants to do all in their power to make the Public Service a better place and to leave behind an organization that is better than the one they inherited.
- It described *La Relève* as
 - A *challenge* to build a modern and vibrant institution able to use fully the talents of its people
 - A *commitment* by each and every public servant to do everything in their power to provide for a modern and vibrant organization now and in the future

- A *duty*, as guardians of the institution, to pass on to our successors an organization of qualified and committed staff ready to face the challenges of their time.
- *La Relève* is a call for everyone to get involved, to take responsibility for renewing the Public Service.

Channelling Our Efforts

- Recognizing the need to take action quickly, we took several key steps in January 1997.
- The *La Relève* Task Force was established to provide a focal point for renewing human resources management in the Public Service.
- “Deputy Minister Champions” were nominated to provide leadership and action on key corporate initiatives.
- Recognizing the need for better analysis of human resources management across the government and the need to improve departmental planning, we had *La Relève* plans and submissions developed by
 - every federal department and central agency;
 - six major functional communities, i.e., groups of employees working in communications, comptrollership, human resources, informatics, policy, and science and technology; and
 - regional councils, i.e., groups of senior federal officials from various departments in regions, who meet periodically to co-ordinate activities and discuss common issues.
- During April and May 1997, the submissions were reviewed by the Plans Review Committee, a committee of deputy ministers.
- Central agencies listened to the system-wide issues identified, and they looked for ways to support changes wherever possible.

An Emerging Consensus

- During this review process, these key messages resonated loud and clear:
 - Strategic human resources planning is an essential element of business planning and will depend on the availability of much better data.
 - A comprehensive recruitment and retention strategy is required.
 - Workplace health needs urgent attention.
 - Pride in the Public Service needs to be addressed, and employee contributions need to be better recognized.
 - Compensation is a major issue.
 - Women continue to be under-represented in the Executive (EX) group.
 - All equity groups are under-represented at all levels.
 - Barriers to mobility in all areas (within and between departments, regions, jurisdictions and functions) need to be broken down.
 - The specific needs of administrative support staff should be addressed.
 - A learning culture needs to be developed, and corporate management development programs need to be aligned and improved to create a continuum for leadership development.
 - Our approach to the management of human resources needs to be updated.
 - Leadership, commitment and sustained effort are needed.
- Further, there is a demand for Public Service leaders to
 - strike a reasonable balance between work and personal lives for themselves and for their employees;
 - visibly embody a commitment to change and improvement in the management of people;

- fully integrate people issues into the organization's business plan; and
- account for the state of employee motivation and capacities while holding employees accountable for the results of their work.

Taking the Next Steps

- At their retreat in July 1997, deputy ministers reviewed the progress of *La Relève* and endorsed a course of action for the next three years. In essence, they concluded:

“We are listening to your concerns, we are considering your suggestions for improvement, we are committed to making change and we are moving ahead.”

- This document is the next step in our process to renew the Public Service.
- It reaffirms the commitment that each deputy minister has made, on behalf of their employees. It takes stock of what's been done to date. And it charts a broad course of action to renew the Public Service over the next three years.
- It is neither a master plan, nor a blueprint.
- It is a tool for letting all public servants know what areas are being addressed to renew the Public Service. It describes what will be done, who is responsible, and when it will be done.
- ***An opportunity and launching point.*** It is an opportunity to learn about different approaches to common issues, and a launching point for talking with others about our experiences. An extensive list of departmental initiatives provides a rich source of ideas.
- ***A celebration.*** It is a celebration of the many important steps that thousands of public servants — in every department, every occupational group and every region — are already taking. Their dedication and commitment are generating a momentum that will help achieve the challenge of Public Service renewal. They are our pioneers and need support and encouragement from others.

- **An invitation.** And, finally, it is an invitation to those of you who may not yet be involved, to encourage you to take part in actions, both big and small. To succeed, the circle of commitment to *La Relève* must continue to grow.

Looking to the Future

- Clearly, together, we have reached a critical point. Much is under way and there is much more to do.
- We will take steps to make human resources planning part and parcel of our everyday operations.
- We will review our progress regularly. Our course of action will evolve as we act, learn and adjust.
- Most of all, *La Relève* is everyone's responsibility and everyone's opportunity to make a difference in their workplace.

What's Next

"We are listening to your concerns, we are considering your suggestions for improvement, we are committed to making changes and we are moving ahead."

— Deputy Minister Retreat, July 1997

- This section sets out the broad course of action to renew the Public Service over the next three years.
- The involvement of every public servant is not only welcome, but will be the key to success. Action will be taken in four areas:
 1. Central Agency Action (Projects to enable change across the Public Service of Canada)
 2. Corporate and Collective Support (central agencies working on behalf of groups of departments to deal with issues specific to those departments; and Deputy Minister Champions, functional communities, or groups of departments providing support to others)
 3. Departmental Initiatives
 4. Functional and Regional Perspectives

1. Central Agency Action

- Certain major system-wide concerns can only be addressed through the leadership of central agencies — principally, the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and the Privy Council Office — acting individually, or in concert with one another.
- Even though a long-term commitment is essential, a great deal can be achieved in the coming months if central agencies focus on eight key project areas
 - Recruitment, Employment Equity and Retention Strategy
 - Compensation
 - Universal Classification Standard
 - Staffing Reform
 - Pride and Recognition
 - Labour Relations

- Corporate Development Programs
- Values and Ethics

These eight areas entail a substantial work commitment that will challenge existing resources in central agencies. As work progresses, it may be necessary to adjust some project target dates.

Project One: Recruitment, Employment Equity and Retention Strategy

Issue

- The number of young people in the Public Service is historically low. The Public Service is not representative of the population it serves. The age profile of the Public Service, especially the leadership pool, is a serious concern (including executive-feeder groups). The rate of retirement among managers, particularly at senior levels, is becoming high. There is an impending critical skills shortage in specific areas. And there is insufficient data on the Public Service work force to support strategic human resources planning and forecasting.
- These factors point to the urgent need for a comprehensive recruitment and retention strategy to ensure the continuity of a knowledgeable and skilled work force that is representative of the population it serves.

Project Objective

- To replenish and retain a competent and representative workforce.

Action Strategy

- A demographic and needs analysis will be conducted to identify trends in order to determine where recruitment and retention efforts should focus. This analysis will form the basis of a comprehensive strategy that places a particular emphasis on employment equity and is sensitive to remaining Program Review requirements.

Action Required

- Phase I: Needs Analysis and Preliminary Costing
 - Identify departmental and corporate needs
 - Conduct demographic and other analysis (e.g., labour market)

- Identify areas requiring targeted recruitment or retention
- Estimate costs
- Phase II: Implementation
 - Design, cost and implement a strategy that is tailored to departmental needs and that meets corporate objectives, particularly employment equity

Lead and Partners

- Lead: Multi-agency team
- Partners: Public Service Commission, Treasury Board Secretariat, Statistics Canada, Privy Council Office and departments

Target Dates

- Fall 1997: Presentation on Phase I to Committee of Senior Officials
- Approval of Public Service Commissioners for outside recruitment
- First quarter 1998: Presentation on Phase II to ministers

Project Two: Compensation

Issue

- Compensation has been identified as a critical issue. A compensation approach must be established to enable the government to retain, motivate and attract employees.

Project Objective

- To ensure fair and equitable compensation policies, practices and levels following the salary freeze.

Action Strategy

- The Treasury Board Secretariat will negotiate collective agreements, develop a comprehensive executive compensation packages, and resolve key outstanding compensation issues for all non-executive employees.

Action Required

- Negotiate collective agreements
- Address the Public Service Alliance of Canada pay equity complaints
- Develop an executive compensation package
- Develop options to reform the Public Service pension plan
- Review and revise the compensation policy to take into account Universal Classification Standard and other compensation alternatives

Lead and Partners

- Lead: Treasury Board Secretariat
- Partners: Finance Canada, Privy Council Office, Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation, and Advisory Committee on Superannuation

Target Dates

- Fall 1997: Interim Report by Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation to the President of the Treasury Board and proposals for executive compensation to Treasury Board ministers
- Next 18 months: sign collective agreements (See “Project Six: Labour Relations.”)

Project Three: Universal Classification Standard

Issue

- There is widespread agreement that the current job classification system is complex, costly, not gender neutral and that it creates barriers for employees seeking new experience. It must be streamlined and simplified. Many *La Relève* plans identified the Universal Classification Standard as critical to ensuring success.
- It is imperative, therefore, that the work under way to develop and implement Universal Classification Standard be completed as soon as possible.

Project Objective

- To implement a single, gender-neutral job evaluation system that recognizes public service values, enhances opportunities for employee mobility and improves the links between human resources management and business requirements.

Action Strategy

- Treasury Board Secretariat will work with departments and unions to develop and implement a simplified classification process, that is based on a sound business case and that articulates key milestones, target dates and costs.

Action Required

- Further develop the business case, including the costs of implementation, conversion and ongoing operation
- Develop implementation plan and calendar of events
- Identify a champion in each department to lead implementation of Universal Classification Standard

Lead and Partners

- Lead: Treasury Board Secretariat
- Partners: Public Service Commission, departments and unions

Target Dates

- Fall 1997: Presentations to Committee of Senior Officials and to Treasury Board ministers
- 1998: Implementation

Project Four: Staffing Reform

Issue

- To respond to the demand for streamlined, simplified and strategic human resources management systems, staffing must also be reformed. The current

system is seen as lengthy, micro-rules oriented and inflexible. Departments are demanding greater delegation of staffing authority, managers do not make enough use of existing flexibilities, and departmental authorities are not sufficient.

- There is an increasing recognition that competencies must be linked to business needs and that the changing role of government makes the acquisition of diverse experience a business imperative. Rules governing recourse must also be reinvented.
- A key priority, therefore, is to complete the work under way to reform the staffing system.

Project Objective

- To streamline the staffing process and to devolve authority to better support business requirements, where it is in the best interests of the Public Service.

Action Strategy

- The Public Service Commission of Canada will work with departments and unions to maximize the flexibility and efficiency of the staffing system, within the current legislative framework, to effectively respond to business requirements; to remove barriers and provide mechanisms to enable mobility between departments and with other sectors; and to better reflect public service values.

Action Required

- Implement the recommendations in the report of Consultative Review of Staffing that are within the present legislation (as approved by the Public Service Commissioners)¹
- Communicate existing flexibilities to departments
- Identify where delegation can be increased
- Develop memorandums of understanding for exchanges
- Remove barriers to gaining new experience by allowing greater mobility

¹ The Consultative Review of Staffing project recommended a new approach for staffing the Public Service. Its report is entitled *A New Framework for Resourcing the Workforce: The Report of Consultative Review of Staffing* (July 1996), (the Hynna Report).

Lead and Partners

- Lead: Public Service Commission
- Partners: Treasury Board Secretariat, bargaining agents, departments, regional councils and Personnel Renewal Council

Target Dates

- Fall 1997: Begin implementing recommendations in the Consultative Review of Staffing report

Project Five: Pride and Recognition

Issue

- Many public servants believe that the Public Service of Canada is not valued by the public it serves. While pride in individual work is generally high, pride in departments and in the Public Service as an employer and as an institution is weak. The lack of pride in Public Service as a profession affects both retention and recruitment.
- These factors point to the need to place top priority on a concerted effort to renew pride in the Public Service.

Project Objective

- To foster pride in the Public Service as a world-class institution.

Action Strategy

- Implement a plan for renewing pride, recognizing that a highly motivated Public Service is essential for government to carry out its business.

Action Required

- Maximize the potential of annual Public Service events
- Revamp corporate (government-wide) and departmental awards programs

- Communicate to Canadians the important contribution of the Public Service
- Engage the support of the private sector
- Track the level of pride within the Public Service and benchmark what is being done in other jurisdictions

Lead and Partners

- Lead: Deputy Minister Champion for Pride and Recognition
- Partners: the Prime Minister, ministers, all parliamentarians, the Clerk, all deputy ministers, Deputy Minister Champion for Values and Ethics, Deputy Minister Champion for Workforce of the Future, Association of Professional Executives, Canadian Centre for Management Development, Public Service Commission and Treasury Board Secretariat

Target Date

- Fall 1997: Presentation to Committee of Senior Officials on results of initial implementation of the plan
- Ongoing

Project Six: Labour Relations

Issue

- Recent *La Relève* experience clearly indicated the value of the involvement of employee representatives to move the human resources management agenda forward.
- In addition, we are in a period of negotiations following six years without collective bargaining.
- An improved labour relations environment will demonstrate a commitment to the people of the Public Service and will help to foster pride. Renewing labour relations requires focused attention.

Project Objectives

- To renew labour relations through the greater involvement of employee representatives at all levels (national, regional, local) in seeking solutions to issues affecting employees.
- To simplify the collective bargaining process and negotiate collective agreements with all unions.

Action Strategy

- Treasury Board Secretariat will work with departments and unions to create a framework for effective labour relations, and departments will ensure effective consultation at all levels.

Action Required

- Continue ongoing work with unions at the national and local levels

Lead and Partners

- Lead: Treasury Board Secretariat
- Partners: Bargaining agents, Public Service Commission, departments, regional councils, functional communities and Deputy Minister Champions

Target Date

- Next 18 months: Sign collective agreements

Project Seven: Corporate Development Programs

Issue

- Demographics reveal that a number of middle and senior managers will soon be in a position to retire. To respond, there is a need to immediately begin to accelerate the development of employees with executive potential and to recruit individuals with leadership potential.
- There is a need, therefore, to create a developmental continuum composed of complementary and effective corporate development programs, providing progressively more senior experience.

Project Objective

- To ensure an adequate pool with leadership potential.

Action Strategy

- Enhance and better align existing programs and develop and implement new programs where required.

Action Required

- Implement the Accelerated Executive Development Program (AEXDP), the Assistant Deputy Minister Pre-Qualified Pool (ADM PQP), and for ADMs, a collective management regime that includes a rotational system
- Address executive-eligibility issues for specialists
- Modernize the Career Assignment Program (CAP), improve the Management Trainee Program (MTP) and ensure they are aligned with other developmental programs
- Develop and implement bridging mechanisms for entry into the Executive (EX) group
- Determine if expanded programs or substreams will adequately respond to the needs of specialist communities

Lead and Partners

- Lead: Deputy Minister Champions
- Partners: Public Service Commission, Canadian Centre for Management Development, Treasury Board Secretariat, Privy Council Office, departments, Deputy Minister Champions for functional communities and regional councils

Target Dates

- Fall 1997:
 - Implement the collective management of ADMs, the ADM PQP and the AEXDP
 - Implement improvements to MTP
 - Evaluate AEXDP and ADM PQP selection processes
 - Define EX equivalent eligibility requirements

- Spring 1998: Implement improvements to CAP
- Early 1999: Implement a rotational system for the collective management of ADMs

Project Eight: Values and Ethics

Issue

- Values and ethical principles touch on every element of *La Relève* because they are fundamental to the renewal of the Public Service. In an intense period of change resulting from budget reductions, downsizing and a new focus on accountability, portfolio management, and alternative service delivery, public servants need to address concerns, such as
 - accountability;
 - ethical challenges emerging from new service and management approaches; and
 - leadership and people management in a time of change.

Project Objectives

- To provide public servants with the opportunity to clarify, rediscover and recommit to the basic values of the Public Service as an institution.
- To examine the relationship between existing and evolving values.
- To recommend ways to align values and operations at all levels.

Action Strategy

- Conduct a dialogue inside and outside the federal government on an overall approach to reaffirm the values and principles of the Public Service.

Action Required

- Complete a dialogue throughout the Public Service on values and ethics
- Develop recommendations for action on reaffirming values and ethics

Lead and Partners

- Lead: Deputy Minister Champion for Values and Ethics
- Partners: Deputy Minister Champion for Pride and Recognition; Deputy Minister Champion for the Workforce of the Future; and Canadian Centre for Management Development

Target Date

- Ongoing: Dialogue on values and ethics
- Late 1997/early 1998: Presentation to Committee of Senior Officials on results of the dialogue on values and ethics, and on follow-up actions

2. Corporate and Collective Support

- Corporate support refers to actions to be taken by central agencies working on behalf of groups of departments to deal with issues specific to those departments.
- Collective support refers to actions that Deputy Minister Champions, functional communities, or groups of departments will take to provide support to others.
- The support initiatives listed in this section were drawn directly from *La Relève* plans and submissions and from discussions held in the first half of 1997. They are grouped under
 - Workplace Health
 - Employment Equity
 - Mobility
 - Classification and Staffing
 - Strategic Human Resources Services
 - Competency-based Human Resources Management
 - Administrative Support Staff
 - Learning, Training and Development

In several cases these support initiatives complement, but do not duplicate, specific central agency projects (e.g., employment equity and staffing).

- Responsibility centres for each action item are identified and actions are set out in three principal time frames:
 - immediate, already under way or ongoing;
 - short term (1997-98); and
 - medium term (1998-99).
- ***Existing flexibilities.*** In addition to the range of support initiatives identified here, central agencies will communicate the flexibilities that already exist in the area of human resources management and encourage departments to use these flexibilities where appropriate.

Workplace Health

Issue

- Downsizing, changing organizational structures and workload are having a profound impact on workplace health. Central agency support is required to assist departments address this issue. These agencies include the Treasury Board Secretariat (TBS) the Public Service Commission of Canada (PSC), Statistics Canada, the Canadian Centre for Management Development (CCMD), and the Privy Council Office (PCO).

Work Plan

Action required	Responsibility	Time frame
Assist departments in developing, administering and analysing surveys on organizational health	TBS, PSC, Statistics Canada	Short term
Work with departments to develop common indicators of organizational health to permit benchmarking and monitoring of progress and results	TBS, PSC, CCMD	
Develop corporate learning opportunities and modules on corporate citizenship, values, pride and recognition for inclusion in departmental orientation, supervisory and management programs	PSC, CCMD	
Continue to simplify/reduce administrative processes and departmental reporting requirements (may require negotiations with bargaining agents, in some cases)	TBS	Medium term

Employment Equity

Issue

- Significant improvement in the representation of designated groups is required at all levels. A new strategy for the Public Service will be developed to address this issue as a priority central agency project. (See Project One: Recruitment, Employment Equity and Retention Strategy.)
- To complement this strategy, corporate support is required in the following areas to help achieve the objective of building a Public Service that is representative of the population it serves.

Work Plan

Action required	Responsibility	Time frame
Implement the Aboriginal Careers Strategy	TBS and PSC	Under way
Examine extension of special measures programs	TBS and PSC	
Develop and ensure implementation of an employment equity framework and strategic plan	TBS	Short term
Review departmental employment equity plans	TBS and PSC	
Work with Citizenship and Immigration Canada, Canadian Heritage, Human Resources Development Canada, Status of Women Canada and Indian and Northern Affairs Canada to develop outreach strategies for departments, regions and functional communities and to examine the potential for pooling inventories	TBS and PSC	
Work with departments to develop survey methodology and share best practices to improve self identification and derive relevant employment equity data	TBS with Statistics Canada	
Continue liaising with departments to identify the corporate support requirements emerging from the new employment equity legislation	TBS and PSC	Medium term
Work with departments to share best practices, build employment equity into business plans, build partnerships, build common inventories of qualified candidates from target groups	TBS and PSC	Ongoing

Mobility

Issue

- Mobility — the movement between departments, other levels of government, regions, sectors, occupational groups and locations — has been identified as a key issue. While some regulatory barriers to gaining new experiences exist, there are other factors that inhibit movement. Employees may be afraid to move in an uncertain environment. Managers may be reluctant to let employees go or to accept individuals based on their competencies and potential rather than demonstrated experience and knowledge.
- To improve mobility, managers at all levels must be more open to considering employees from outside their immediate organizations. Corporate support can also help to break down barriers that restrict mobility throughout the public sector, including municipalities, universities, schools and hospitals.
- Support in this area will complement central agency action on implementing staffing reform to remove barriers to gaining new experiences. (See Project Four: Staffing Reform.)

Work Plan

Action required	Responsibility	Time frame
Review existing mobility provisions	TBS	Under way
Work with Statistics Canada and regional councils to explore options for developing brokerage services to support interdepartmental mobility	PSC	Short term
Determine what information is available to help departments give spouses advice on employment opportunities in new work locations	PSC	
Examine various models that facilitate mobility	TBS, PSC	
Review the interchange policy to expand its use to international assignments	TBS, PSC	
Develop partnerships with provinces, universities and others for developmental assignments	PCO, PSC, CCMD	
Review relocation policy in consultation with the unions to minimize the impact of a geographic move	TBS	Medium term

Classification and Staffing

Issue

- The need to simplify the classification system and reform the staffing process will be addressed by two of the central agency projects. (See Project Three: Universal Classification Standard and Project Four: Staffing Reform.)
- Listed here are complementary actions that respond to requests for specific corporate support from departments and functional communities in these areas.

Work Plan

Action required	Responsibility	Time frame
Work with functional communities to ensure the issues and requirements of "parallel streams" for specialists; Executive (EX) group equivalents are addressed under the UCS	TBS	Under way
Encourage departments to expand areas of competition where departments feel it would be useful (i.e., expand area for EX-2 competitions); encourage departments and smaller agencies (under the Public Service Employment Act) to partner and cluster to provide enhanced opportunities for employees in small organizations (i.e., central agencies could cluster for area of competition purposes with each other or with specific departments, WD could cluster with departments in the west, etc.)	PSC	Immediate
Provide departments, regional councils and functional communities with a timetable for implementing the UCS to permit their medium and longer term planning and the definition of expected outcomes	TBS	Short term
Work with departments to identify further corporate support requirements flowing from the timetable for UCS implementation		
Ensure consideration of "third language" work requirements in UCS		
Explore with regional councils the sharing of resources and inventories with the provinces	PSC	
Continue working with departments to maximize efficiency of recourse mechanisms (e.g., pilot projects, accelerated disclosure)		

Continue working together to ensure the parallel development of the UCS and competency-based human resources systems	TBS and PSC	Short term
Work with Human Resources Development Canada, Justice Canada, Foreign Affairs and International Trade, and National Defence to move forward on appointment to level pilot projects, and share the findings with other departments		
Continue consultations with departments and functional groups to ensure that classification simplification under existing standards will be useful in facilitating conversion next year	TBS	Medium term
Promote intergroup deployment as a means to facilitate staffing and mobility	PSC	Ongoing

Strategic Human Resources Services

Issue

- The need for more strategic, rather than transactional and procedures-driven, human resources services has become apparent. This comes at a time when the human resources (HR) community is experiencing fatigue after years of implementing downsizing and is now facing reductions itself.
- While the HR community is doing the best that it can to meet expectations under the current system, corporate support is required to provide assistance with this re-orientation.

Work Plan

Action required	Responsibility	Time frame
Work with the Personnel Renewal Council to help the HR community become more strategic and business oriented	TBS, PSC and DM Champion	Short term
Consult with regional councils on ways to improve the provision of strategic senior HR advice and support in those regions	PSC	
Develop an action plan to give the HR community the training required to meet new expectations that it be consultative and strategic	DM Champion, CCMD, PSC, Personnel Renewal Council	

Competency-based Human Resources Management

Issue

- The call for competency-based human resources management is unanimous. Competencies provide the foundation for a more flexible Public Service that can better respond to changing business lines and diverse employee needs.
- While this is being built into Project Seven: Corporate Development Programs, corporate support is also essential to move in this direction.

Work Plan

Action required	Responsibility	Time frame
Liaise with departments on pilot initiatives on competency-based management and share findings	PSC, TBS, Personnel Renewal Council	Ongoing
Ensure training and information on how to use competencies to assess employees is available to managers	PSC	

Administrative Support Staff

Issue

- Reductions, new technology and changes in the way people work are having a profound impact, particularly on administrative support staff. During the Workforce of the Future initiative, employees across the country were consulted. The result is a set of recommendations where corporate support is required.
- Although further policy work is required to analyse the implications of some of the recommendations, action can be taken now on several fronts.

Work Plan

Action required	Responsibility	Time frame
Work with Human Resources Development Canada to create a focal point to help departments share resources and implement changes affecting this community in a coherent manner	TBS	Short term
Work with departments to communicate flexible work arrangement policies	TBS, PSC	
Work with regional councils to facilitate interdepartmental mobility for administrative support staff	PSC	
Encourage regional councils to promote interdepartmental access to learning centres in keeping with the philosophy of sharing common services where practicable	TBS, PSC	Ongoing
Work with departments to balance external recruitment with internal initiatives	PSC	
Provide bridging opportunities to enable administrative support staff to move into officer positions		

Learning, Training and Development

Issue

- There is much interest in moving toward a learning culture, and many approaches are already being used. A learning culture is one that invests in training and development and values experimentation and innovation. Both business needs and the needs of the individual are considered in developing learning plans.
- *La Relève* plans identified a need for the following corporate support.

Work Plan

Action required	Responsibility	Time frame
Encourage departments and regions to share training and career centre support services	PSC and TBS	Ongoing
Work with the Personnel Renewal Council, Deputy Minister Champions, and departments to pool resources in order to undertake partnerships and pilot initiatives and to share best practices in training and development	PSC and CCMD	Short term
Establish senior level networks as a way to strengthen relationships, exchange best practices and build communities of practice	CCMD	
Work with PCO and TBS to redesign CCMD core programs	CCMD	
Examine how the Quality Services Network and other electronic media can be used to promote best practices	TBS	
Determine next steps following the recently completed review of PSC training programs	PSC	
Work with departments (through the PSC Learning Advisory Panel) to define the management community and learning continuum to determine what kinds of help and support this cadre requires	PSC, TBS and CCMD	Medium term

3. Departmental Initiatives

- The central drivers for *La Relève* exist in the departmental plans where most of the actions will be taken in the coming months. Here the impacts will be direct, relatively immediate and visible.
- To date, departments have identified 1,200 actions. To assist in the sharing of learning, innovations and best practices, departmental initiatives have been grouped under the following common themes:
 - Culture, Values and Vision
 - Organizational Health
 - Pride and Recognition
 - Demographics and Work Force Composition
 - Employment Equity and Official Languages
 - Learning and Training
 - Development Programs
 - Recruitment and Staffing
 - Classification
 - Communications and Consultation
 - Performance Measurement and Accountability
 - Other
- The following overview provides a summary of actions identified in departmental plans. More detail, by theme, is provided in Appendix 1.

Overview of Departmental Initiatives

Culture, Values and Vision

- To support evolving cultures and environments, departmental action will focus on organizational development, training and corporate awareness projects and activities.

Organizational Health

- Departmental action will focus on analysis, surveys, manuals, counselling, processes and programs to address broad and specific employee and organization issues.

Pride and Recognition

- Departments are looking at awards, overtime, management leave, promotional material, recognition programs and policies, and events to celebrate and reward successes.

Demographics and Work Force Composition

- Departments are focusing their analysis, inventory, forecasting and strategic management efforts in areas such as downsizing, career and succession planning, skills/competency development, employment equity and recruitment.

Employment Equity and Official Languages

- Departments are planning surveys, consultations, special working groups, mentorship and marketing initiatives for equity issues addressing official languages, Aboriginal development, visible minority and gender diversity issues.

Learning and Training

- Departmental plans place a priority on profiles, conferences, courses, centres, funds, strategies, programs and processes to deal with their differing needs.

Development Programs

- Special interchange, rotational, resource pool, assignment, secondment, mobility and other initiatives (together with enhanced use of established corporate programs) are planned.

Recruitment and Staffing

- Action will be strongly oriented toward impact assessments, planning initiatives, re-engineering, target establishment, workshops, deployment procedures, and special strategies, processes and programs to address recruitment needs.

Classification

- Departments plan increased use of generic job descriptions, studies, reviews and strategies, and use of discretionary means to effect reforms.

Communications and Consultation

- Significant departmental focus is placed on conferences, feedback, marketing, surveys, and publication and networking initiatives in personal, electronic and print form to highlight human resources and *La Relève* activities.

Performance Measurement and Accountability

- Departments will focus on reporting, survey, ombudsman, feedback, appraisal, championing and mapping initiatives to oversee implementation of human resources initiatives.

Other

- A variety of other human resources management initiatives are under way and planned in departments.

4. Functional and Regional Perspectives

- A number of professional — or functional — communities provided advice on their respective challenges, needs and planned actions. These communities were science and technology, policy, informatics, human resources, communications, and comptrollership.
- Regional councils also contributed their unique perspectives to *La Relève*.
- These horizontal perspectives confirmed and complemented those issues identified by departments, including the need for
 - quality data and integrated systems to enable sound human resources planning;
 - simpler human resources systems;
 - mechanisms to enable movement in and out of professional groupings, better interdepartmental mobility within a given region, and inter-regional mobility and mobility between different levels of government; and
 - sharing practices and findings and working more collaboratively.
- In addition, functional communities and regions highlighted the following unique challenges.

Functional Community Issues

- A number of communities continue to work on defining their membership: the issue being whether to adopt a specialized focus or to be broad and inclusive (e.g., “informatics” vs. “information” community):
 - communities are not necessarily defined by a single occupational group (e.g., policy, human resources);
 - the needs of the “community” can thus be quite varied (e.g., scientists vs. technologists);
 - the degree to which a given community’s needs are unique from other professional communities is also determined by the scope of its membership.

- A number of communities face wide-ranging, and sometimes conflicting, expectations as to their roles (e.g., communications, human resources). This reinforces the need for deputy ministers to more clearly articulate their expectations for these groups.
- Some groups identified a stronger sense of belonging to their specific community (e.g., informatics, and science and technology) than to the broader Public Service. They indicated a need to focus on broad Public Service values.
- Functional communities see a need to balance specialized and generic management skills and to identify potential managers
 - for example, a number of groups expressed interest in specialized streams to complement existing management development programs such as the Management Trainee Program and the Career Assignment Program.
- The renewed focus on human resources management requires that special attention be given to the human resources community to enable it to make the required transition to a more strategic role.

Regional Issues

- Regional councils see a need to better define their roles and responsibilities and their resource levels.
- Deputy minister buy-in is seen as key to enable interdepartmental partnership initiatives.
- Regions strongly articulated the business case for employment equity and the need for multilingual service capacity, highlighting the need to maintain special employment equity programs (e.g., Aboriginal and Black Internship Program).
- Strong emphasis is placed on the importance of positive management-labour relations and the need for mechanisms to ensure continued collaboration.
- The North will require particular attention.

Making It Happen

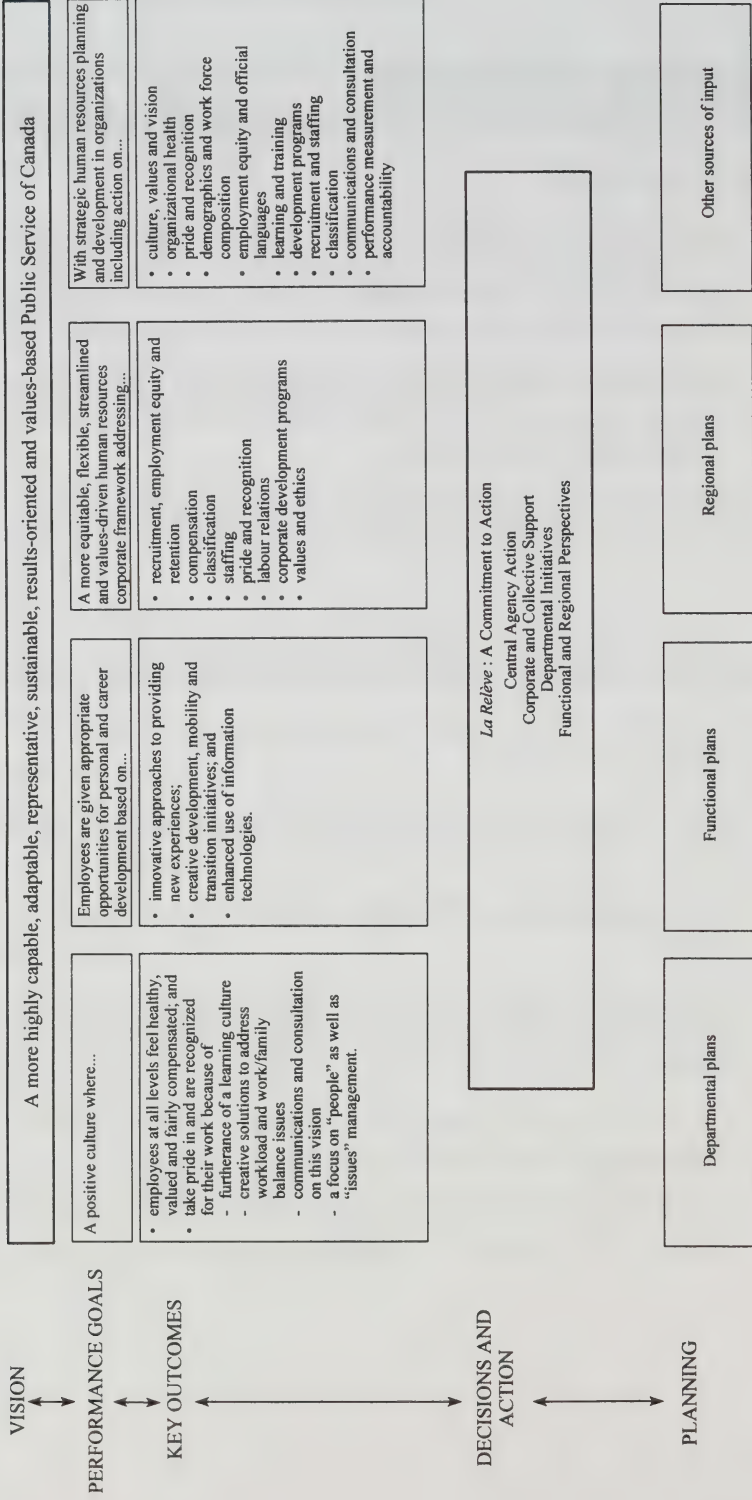
Accountability

- Accountability for the implementation of *La Relève* within departments rests with managers at all levels. At the departmental level, managers and supervisors should be held accountable in the performance assessment process for both the achievement of results and the management of people.
- Deputy ministers are accountable for implementation of their departmental *La Relève* plans and this accountability will be reflected in the annual review of deputy minister performance.
- Heads of central agencies and Deputy Minister Champions are likewise accountable for achieving their *La Relève* commitments.

Performance Assessment and Periodic Review

- Departments are expected to develop performance indicators for key departmental initiatives.
- Deputy ministers are encouraged to review progress against their plan regularly with their management teams.
- Beginning in November 1997, deputy ministers will review progress as a group.
- A few key, high-level indicators for the Public Service of Canada as a whole will be developed by central agencies as the basis for reporting on overall progress.
- The figure on the next page provides a framework that will serve as a starting point for developing these indicators.
- The Clerk of the Privy Council's next annual report to the Prime Minister will report on the progress of *La Relève*.

La Relève — A Framework



Appendix 1:

Departmental La Relève Initiatives

- This appendix condenses, into 12 themes, the *La Relève* action plans that departments and central agencies prepared in the spring of 1997.
- Initiatives have been grouped under the theme that best reflects their context within each *La Relève* plan. Themes were used to make it easy to see the range of solutions that organizations are using to address common issues and to help search for ideas and best practices.
- Under each theme, you will find a table listing activities and the timing or status of these activities in July 1997.
- The list is intended as a guide. For the complete content or context of any initiative, please consult the full departmental plan. A CD-ROM of *La Relève* plans is available from your departmental *La Relève* spokesperson or co-ordinator. As well, the contents of the CD-ROM can be found on the *La Relève* intranet site (LARELEVE.PWGSC.GC.CA).
- Contact names for each department are provided in Appendix 2.
- The information in Appendix 1 was compiled from the following departmental documents:

Reference Documents

Agriculture and Agri-Food Canada	<i>Planning For The Future — People Moving Forward — A Human Resources Management Strategy</i>
Atlantic Canada Opportunities Agency	<i>La Relève Action Plan</i>
Canadian Centre for Management Development	<i>CCMD Human Resources Plan</i>
Canadian Heritage	<i>La Relève Departmental Human Resource Action Plan</i>
Canadian International Development Agency	<i>CIDA Human Resources Strategy Implementation Plan, Part II: La Relève</i>
Citizenship and Immigration Canada	<i>La Relève At CIC</i>
Environment Canada	<i>Situating EC for the Future: An Integrated HR Action Plan</i>

Federal Office of Regional Development (Quebec)	<i>Corporate Plan La Relève</i>
Finance Canada, Department of	<i>Focus on People Department of Finance La Relève Action Plan</i>
Fisheries and Oceans	<i>La Relève: Preparing For The Future DFO's Human Resources Management Strategy</i>
Foreign Affairs and International Trade, Department of	<i>A Comprehensive Human Resources Strategy For The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT)</i>
Health Canada	<i>La Relève: Action Plan Building a Sustainable Workforce for the Next Millenium</i>
Human Resources Development Canada	<i>Supporting People in HRDC: Action Plan for La Relève</i>
Indian and Northern Affairs Canada	<i>La Relève — Action Plan</i>
Industry Canada	<i>People Management Plan</i>
Justice Canada, Department of	<i>La Relève: Justice Action Plan</i>
National Defence	<i>Workforce Renewal</i>
Natural Resources Canada	<i>Action Plan for La Relève</i>
Privy Council Office	<i>La Relève at PCO: Building Our Future Together</i>
Public Service Commission of Canada	<i>La Relève in the Public Service Commission</i>
Public Works and Government Services Canada	<i>La Relève: Shaping our Tomorrow</i>
Revenue Canada	<i>La Relève</i>
Solicitor General Canada	<i>Building a Performing and Healthy Organization</i>
Statistics Canada	<i>A Comprehensive Human Resource Development Strategy at Statistics Canada</i>
Transport Canada	<i>La Relève</i>
Treasury Board of Canada, Secretariat	<i>TBS La Relève Strategy: An Investment in Our Future</i>
Veterans Affairs Canada	<i>La Relève Action Plan</i>
Western Economic Diversification Canada	<i>"The Way Ahead"</i>

1. Culture, Values and Vision

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • increase partnerships with clients and provincial governments while continuing to explore the possibilities of making greater use of alternative institutional arrangements such as privatization, agencies and public-private sector partnerships • reaffirm and validate the organizational values outlined in 1991; work has begun to adapt those values to today's environment <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • complete validation and review of organizational values • take into account unique needs of employees in regional locations, for new assignments and training and development • facilitate exchange of staff within the AAFC portfolio 	<p>ongoing</p> <p>preliminary work completed</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • state values in Human Resources Management Framework • establish a code of professionalism 	
Canadian International Development Agency (CIDA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • link human resources (HR) planning to business planning <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>use mentoring to transfer corporate knowledge from employees near retirement</i> 	<p>Feb. 1998</p>
Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct management scan • develop HR plan and subsequent action plans (regions and services) • <i>introduce Learning Organization programs for managers and employees (Leadership for New Challenges and Learning For Tomorrow)</i> • implement People and Jobs software <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify HR implications of all new projects, policies and initiatives • create broad-based electronic orientation programs • expand mentoring program • <i>expand use of People and Jobs software to other science and technology departments</i> • develop management framework for Aboriginal Employment Program in the context of the Alternative Service Delivery Study 	<p>completed</p> <p>completed 1997-98</p> <p>completed</p> <p>ongoing 1998-2000</p> <p>1998-99</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p>

1. Culture, Values and Vision

Fisheries and Oceans (F&O)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> Coast Guard Sector <ul style="list-style-type: none"> emphasize safety and facilitation Fisheries Management Sector <ul style="list-style-type: none"> focus on co-management and, eventually, legally binding partnering agreements take greater responsibility for managing fishery, setting standards, negotiating conservation management measures and projects <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> develop a departmental diversity management program for managers and employees, to sensitize them to the diversity that already exists 	Dec. 1997 (development) Jan. 1998/ March 1999 (delivery)
Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> initiate activities to align work with purpose redefine roles and work in department 	
Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> release annual report on HR activities in Health Canada, first edition provide courses for managers and employees on values and culture, e.g., Learning for Leadership, Ethics and Conflict of Interest integrate corporate culture and diversity in the HR strategy <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> release annual report on HR activities, second edition 	completed ongoing Jan. 1997 fall 1997
Human Resources Development Canada (HRDC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> prepare HRDC leadership profile for management concentrate on organization development to support new culture in new environment establish YMAGIN (Youth Mandate for Greater Involvement) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> identify and break internal and external barriers, instil ownership at all levels 	completed ongoing ongoing
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> provide Aboriginal-awareness training for all staff <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> promote <i>La Relève</i> in the North, INAC is the lead department for the initiative 	ongoing

1. Culture, Values and Vision

Industry Canada (IC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop IC and Me training to prepare staff as departmental ambassadors, increase knowledge of the broad range of activities and scope of Industry Canada and help staff understand how their work contributes to the department's mandate 	1997-98
Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify key departmental values • conduct workshop on questions related to the management culture • start client-driven service initiative allowing lawyers to work more closely with departments on allocating Justice resources, setting priorities for legal work, setting service standards • solicit concerns and opinions from support staff and make recommendations to senior management, through the support staff advisory committee 	<p>ongoing ongoing</p> <p>Sept. 1997</p>
National Defence (ND)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • initiate integrated management of senior military and civilian cadres 	1998
Natural Resources Canada (NRCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensure employees understand the role, direction, vision, mission, and operating principles of NRCan, and how their work week is linked with departmental vision; this is a priority area for action 	
Privy Council Office (PCO)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • involve support staff, junior and intermediate officers, and senior officers/executives in discussions of Public Service values and ethics and principles for <i>La Relève</i> • announce PCO leader to assist Clerk on <i>La Relève</i> implementation and support to staff • choose specific leaders for support staff, junior and intermediate officers, and senior officers/executives to represent and assist staff and work with the PCO <i>La Relève</i> leader <ul style="list-style-type: none"> — the three staff leaders will participate in the <i>La Relève</i> discussions of the Human Resources Management Committee • assign senior management to lead in implementing <i>La Relève</i> plan and in developing further initiatives over time by <ul style="list-style-type: none"> — setting an example of Public Service values and ethics and, as members of the Human Resources Management Committee, exercising collective accountability for progress on <i>La Relève</i> — identifying, developing and implementing best management practices within their respective branches and across the department • help develop a common set of principles for <i>La Relève</i> (senior management) 	<p>ongoing</p> <p>completed</p> <p>spring 1997</p> <p>ongoing</p>
Public Service Commission of Canada (PSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • elaborate and communicate values and vision as part of <i>La Relève</i> plan 	completed

1. Culture, Values and Vision

Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement framework for conflict of interest, and conduct awareness sessions on conflict of interest and fraud • develop a program to link and reinforce behaviours, actions and initiatives that support PWGSC's vision (Real Property Services) • experiment with innovative ways to integrate the regional perspective with the departmental and vice versa; Real Property Services has piloted the satellite office concept <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement an ethics framework • introduce and roll out the Corporate Identity Program • assign employees and managers to inter-branch teams to work on solutions to horizontal issues • ensure each new executive that joins PWGSC meets with the Deputy Minister to discuss organizational culture and values • increase the emphasis on the achievement of inter-branch goals in management accords • enhance the Employee Orientation Program to foster common values and establish an exit interview program to gain insight into what is done right and what needs improvement • review the departmental processes and programs to determine a proper balance between acceptable risk and appropriate controls • expand the satellite office concept by offering corporate work to employees in the regions without requiring them to relocate • adopt and communicate a multi-dimensional view to mobility in management development and recruitment programs to meet organizational and employee needs 	ongoing 2-3 years 1 year 1 year 1 year 2-3 years 2-3 years 1 year 2-3 years 2-3 years
Revenue Canada (RC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • clearly articulate and communicate the mission, vision and values in corporate documents • survey the Auditing (AU) group to determine their concerns related to the work environment <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • meet with Montreal private sector vice-presidents to obtain feedback on the draft report "Valuing our People," to be carried out by lead consultant 	ongoing completed 1997-98
Statistics Canada (SC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>implement comprehensive HR strategy which includes</i> <ul style="list-style-type: none"> — <i>corporate role in initial recruitment decisions</i> — <i>prescribed specific job training for recruits on history and operations of agency</i> — <i>specific program of both job training and career broadening assignments (rotation)</i> — <i>policy of no layoffs</i> • reaffirm that human resources development is the primary responsibility of line managers 	ongoing ongoing

1. Culture, Values and Vision

Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> implement competency-based human resources management to provide the organization with properly skilled employees and instill the values of the organization draft TC's profile of leaders and managers <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> pilot the introduction of a competency-based approach to the recruitment and development of marine inspectors 	<p>completed</p> <p>June 30, 1997</p>
Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>commence development of a "people strategy for change and renewal" in the secretariat through a cross-branch team and the Senior Management Committee (SMC), with assistance of consulting firm</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> hold SMC two-day alignment session to clarify expectations stemming from new vision and directions hold similar sessions with all staff 	<p>fall 1996</p> <p>April 1997</p> <p>Sept. 1997</p>
Veterans Affairs Canada (VAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> prepare leadership profiles for managers implement client-centred service initiative <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> develop leadership framework, action plans, and self-assessment tools develop employee code of conduct support Canadian Heritage in enhancing English- and French-language minority communities 	<p>May 97</p> <p>Sept. 97</p> <p>Sept. 97</p>
Western Economic Diversification Canada (WD)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> revise the mission, vision and values as a result of the shift in mandate toward a service delivery network <i>create a resilient work force of individuals dedicated and committed to the department, continuously learning, and taking greater responsibility for their own careers — that is the core of this vision</i> encourage career resilience in a resilient work force, as part of a new culture in which employees take greater ownership of their careers 	<p>May–Sept. 1997</p> <p>May 1997</p>

2. Organizational Health

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • support a balance between work and personal life — flexible hours, flexible working arrangements, compressed hours, part-time and job-sharing arrangements (subject to operational requirements) • support the operation of a day-care centre • manage the Transition Services Unit (to help managers and employees cope with downsizing and restructuring) • develop and implement an electronic job posting process along with a job search data base system (JobSAT), a financial program for the remaining work force, transitional seminars, contractual agreement for the financial counselling program for the affected employees <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide the necessary support environment, framework and commitment to employees in the area of career management • hold lunch-and-learn sessions on topics of importance in keeping a balance between work and personal life • hold a job information fair for employees • begin the process of providing all employees with the opportunity to develop a career plan before the year 2000 • provide employees with the training and/or development necessary to pursue individual career plans, subject to agreement between supervisor and employee • target employees for certain assignments and promotions 	<p>ongoing</p> <p>ongoing Feb. 1995 completion 1998 ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>begin fall 1997</p> <p>Feb. 1998 March 1998</p> <p>as required by individual plans</p> <p>ongoing</p>
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>complete and release work-family balance manual</i> • continue career counselling within Employee Assistance Program (EAP) 	ongoing
Canadian Centre for Management Development (CCMD)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop transition support framework including counselling and placement assistance 	1997-98
Canadian Heritage	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct annual employee morale surveys • hold more frequent and less formal union-management meetings • establish new union-management consultation framework for Parks Canada 	

2. Organizational Health

Canadian International Development Agency (CIDA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct agency-wide surveys • develop and deliver anti-harassment training • establish workplace health promotion committee • provide counselling for balancing work and family <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop courses on managing diversity • review <i>La Relève</i> projects, to be conducted by union-management committee 	<p>April 1998 completed fall 1997 ongoing</p> <p>fall 1997 ongoing</p>
Citizenship and Immigration Canada (CIC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish an office of professional conduct to provide advice and guidance on issues and developments relating to ethics, conflict of interest and the departmental code of conduct • conduct a three-year pilot project in the Quebec region "Organisation 'Agissante,'" as an experiment in de-layering and a new way of defining service • conduct an organizational health survey <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitor and assess the Quebec pilot <ul style="list-style-type: none"> — explore evaluating teamwork 	<p>completed</p> <p>implemented April 1996</p> <p>1997-98</p> <p>ongoing</p>
Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • support the Adaptive Computer Technology Program to assist persons with disabilities • fully integrate official languages plan with the departmental human resources (HR) management plan and philosophy • develop and deliver ongoing language training programs for specific groups to meet both service to the public and language of work requirements • simplify and streamline HR process and practices • conduct performance management pilot projects to test new elements/approaches • continue to develop good relations with unions through inclusion <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>implement finalized Performance Management Framework, which encompasses science and technology blueprint recommendations</i> • <i>develop and improve the HR information system</i> 	<p>1997-98/2001-02</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98 1997-98/2001-02</p> <p>1998-99</p> <p>1998-99/2001-02</p>
Finance Canada, Department of (Fin)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • create career management services to assist individuals in managing and taking ownership of their own careers and identifying mechanisms to assist them (e.g., one-on-one counselling, testing, coaching, networking) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • encourage and monitor alternative work arrangements (e.g., flexibility to work at home) 	<p>1995, ongoing</p> <p>ongoing</p>

2. Organizational Health

Fisheries and Oceans (F&O)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • review stress patterns and indicators • develop the strategy for management of the federal science and technology community <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop a detailed strategic planning framework for the Fisheries Management Sector, including a multi-year HR plan to complement the strategy at the departmental level (Fisheries Management Sector) 	ongoing
Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct attrition study • take action on spousal employment abroad 	March 1998
Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>provide work-home dynamics support</i> • <i>establish and manage a mentoring program</i> • <i>open and manage HC fitness centre</i> • <i>expand EAP services to include retirees and family members</i> • <i>offer National Career Centre career management services to staff</i> • <i>conduct exit interviews</i> 	completed completed completed completed completed ongoing
Human Resources Development Canada (HRDC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct organizational health survey • establish a wellness program • develop organizational risk assessment model <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • maintain labour-management relations after downsizing and with return to bargaining • work with employees to ensure supportive work environment 	monthly reports ongoing ongoing ongoing
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish the Kumik (an elders' lodge) at headquarters • set up a national labour-management consultation committee • <i>explore alternative work arrangements (compressed work week, telework, job sharing)</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • assess suitability of kumiks for regional offices • increase the use of management leave 	completed ongoing fall 1997 1997-98 May 1997
Industry Canada (IC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>conduct employee survey on working conditions</i> • provide various aids to employees to assist in work/family/personal balance 	1997-98 1997-98

2. Organizational Health

Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • encourage early and informal resolution of disputes and allegations of harassment • explore alternative work arrangements • pursue and promote gender equity <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish a support staff advisory committee 	<p>ongoing</p> <p>ongoing ongoing</p> <p>1997</p>
National Defence (ND)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • rejuvenate HR community • review EAP, by National EAP Advisory Body <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop departmental statement of need to balance work and personal lives • establish alternative work arrangements • provide training and tools for balancing work and personal lives • develop new union consultation framework • develop organizational health framework with employment and well-being indicators 	<p>ongoing under review</p> <p>ongoing</p> <p>under review under review ongoing ongoing</p>
Natural Resources Canada (NRCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • focus on value-added work <ul style="list-style-type: none"> — sectors will eliminate work of lesser value and reduce internal bureaucracy — managers will have to be more exact when linking employees' goals to those of the organization — organization and employees will have to be more flexible • continue to promote alternative work arrangements by holding workshops <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • explore and develop new ways to manage workload • issue an annual report card on the department's health as an organization 	<p>1996-97 information package</p> <p>1997-1999</p>

2. Organizational Health

<p>Privy Council Office (PCO)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • hold monthly meetings of the Occupational Health and Safety Committee • hold lunchtime seminars on subjects such as stress management, pre-retirement planning, balancing family and work <p>ONGOING</p> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • set clear objectives and work priorities for officers and support staff and ensure good communications <ul style="list-style-type: none"> — senior managers will regularly provide all employees with information on government priorities and key issues related to PCO's mission • involve officers and support staff in work planning and staff meetings • <i>provide increased access; officers and executives to attend more discussions with senior management on their files (senior management)</i> • <i>encourage senior officers to involve junior officers in their work</i> • <i>approach work processes in a less hierarchical and more horizontal way (senior management)</i> • <i>reduce the "crisis" atmosphere at PCO</i> • ensure better communications with staff, both vertically within the branch and horizontally (senior management) • support and phase in a process of providing upward feedback on the performance of all managers, beginning with pilot projects in four areas (senior management) • investigate the idea of establishing an ombudsman to assist with ethical, career management and other issues • <i>reduce the demand for overtime and make more use of discretionary leave for employees who are asked to work long hours over extended periods, by</i> <ul style="list-style-type: none"> — <i>encouraging managers to employ part-time support staff to handle overtime demands (e.g., shifts of up to 12 hours a week)</i> — <i>adopting flexible working arrangements where possible</i> — <i>alternatively, by establishing staggered work hours to balance overtime among individuals</i> • ensure that down time is taken after peak periods of work (senior management) • <i>develop a team approach to share the burden of key files (senior management)</i> • <i>act as mentors, as well as managers, of junior staff (senior officers/executives)</i> 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>spring 1997/ongoing</p> <p>spring 1997</p> <p>fall 1997 ongoing</p> <p>spring 1997 spring 1997</p> <p>spring 1997</p> <p>summer 1997</p> <p>fall 1997</p>
<p>Public Works and Government Services Canada (PWGSC)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitor organizational health, level of stress and fatigue, and demographic trends closely through the Bilan Social, a social audit <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • meet organizational and employee needs through re-skilling and establishing a continuous learning environment 	

2. Organizational Health

Revenue Canada (RC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • adopt and support flexible work arrangements (compressed work week) • <i>support the day-care centre, La Bottine Souriante, operating at the Shawinigan-Sud Tax Centre</i> • continue delivery of EAP • provide career counselling for Executive (EX) and EX minus 1 employees through the Diagnostic Assessment and Career Counselling Service • <i>assist managers and employees to adapt to a changing work environment through the intervention and consulting service</i> • twice a year, hold union-management consultation meetings with the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC), the Union of Taxation Employees (UTE), and CEUDA (customs excise union) • hold four national Joint Occupational Safety and Health Committee meetings, two National Technological Change Committee meetings and six PIPSC Auditing (AU) group subcommittee meetings <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop action plan on balancing work and personal life 	<p>ongoing</p> <p>ongoing ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>1997-98</p>
Solicitor General Canada (SGC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>establish Career Management Program that focuses on bringing together the competency needs of the organization with the career aspirations of its employees</i> • establish social committee • develop policy on alternative work arrangements <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • take the pulse through 360° assessments, employee surveys 	<p>ongoing</p> <p>ongoing ongoing</p> <p>1997-98</p>
Statistics Canada (SC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • hold lunches with the Chief Statistician <ul style="list-style-type: none"> — one-on-one with each director general, every six months — directors in groups of six to 10, every six months • hold regular meetings with local employee representatives through labour-management committees chaired by Chief Statistician • respond regularly to employee survey results 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>conduct orientation for current staff</i> • attend national conferences of functional specialists • <i>establish a middle-management course</i> • provide upward feedback and 360° performance reviews • re-evaluate whether the department should consider a "make or buy" senior management course • enhance the Career Transition Centre 	<p>Sept. 1997 ongoing completed Nov. 1997</p> <p>June 1997</p>

2. Organizational Health

Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • attend <i>Leading Transitions Program</i> offered through CCMD (entire senior management team to attend) • survey staff on issues of management effectiveness, communications, and organizational culture <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct a second employee survey focused on managing change, on the clarity of the vision and priorities, and on how much employees feel supported • report to Senior Management Committee (SMC) and all staff twice a year on use of alternative work arrangements, special leave provisions, etc. • monitor practices that balance workload and personal lives and report to SMC and staff • create an ombudsman to resolve employee concerns 	<p>completed</p> <p>completed</p> <p>1997</p> <p>April 1998</p>
Veterans Affairs Canada (VAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • explore alternative work arrangements, telework, self-funded leave • participate in TBS telework pilot project <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish employee transition services 	<p>ongoing</p> <p>completed</p> <p>March 97–Jan. 98</p>
Western Economic Diversification Canada (WD)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • give increased priority to in-placement and career counselling as part of the department's aim to "view people as valuable to the organization" 	<p>May–July 1997</p>

3. Pride and Recognition

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> establish an awards and recognition program (Agcellence) consisting of three components and levels of activity <ul style="list-style-type: none"> Treasury Board component Agcellence component branch component develop a sound performance feedback and review program 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> establish outstanding and instant awards 	ongoing
Canadian Heritage	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> apply overtime and management leave policies fairly emphasize acknowledging good work through awards and special training opportunities <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>hold visible, meaningful activities for National Public Service Week (NPSW)</i> establish a permanent exhibit at headquarters showcasing the department 	
Canadian International Development Agency (CIDA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> establish employee and manager of the month awards establish agency forums to celebrate achievements and best practices <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> expand formal and informal pride and recognition programs participate in NPSW and International Development Week activities 	<p>monthly regularly</p> <p>summer 1997 June 1997, annually</p>
Citizenship and Immigration Canada (CIC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> make two nominations for the Public Service Award of Excellence in support of NPSW, of which one nomination has already been accepted under the Suggestion Award Program reschedule Deputy Minister (DM) awards to coincide with the Public Service Awards of Excellence, as part of NPSW rename the Journal Towers Complex after Jean Edmonds 	<p>June 16, 1997</p> <p>June 19, 1997</p>

3. Pride and Recognition

Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop new framework and guidelines for recognition and awards programs • establish new recognition awards for employees • implement comprehensive plan for NPSW <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • align rewards and recognition framework with science and technology blueprint recommendations 	<p>1997-98</p> <p>1997-98 June 1997</p> <p>1997-98</p>
Federal Office of Regional Development (Quebec) (FORDQ)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish a lively and interactive recognition program <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • revise the recognition program to acknowledge the contribution made by individuals and teams to morale and evolution in attitudes 	<p>ongoing</p> <p>1997-98</p>
Finance Canada, Department of (Fin)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitor the rewards and recognition processes to develop a corporate approach 	1997-98
Fisheries and Oceans (F&O)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • revamp employee awards and recognition program 	Dec. 1997
Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish DM awards such as team excellence, work force diversity • establish regional and headquarters committees for awards and recognition 	ongoing June 1997
Human Resources Development Canada (HRDC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • take an appreciation approach to recognition, including leadership and other awards 	ongoing
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish internal awards programs 	1997
Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish two new DM awards for leadership and humanitarian excellence 	completed
National Defence (ND)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • review reward and recognition programs <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement strategy to make rewards programs more relevant and effective 	<p>1997</p> <p>1997-98</p>

3. Pride and Recognition

Natural Resources Canada (NRCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • make Emeritus Program available to members of the scientific population who meet certain criteria • approve recognition framework <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • use public recognition to honour those who advance the department's vision, direction, and excellence philosophy (NRCan Awards and recognition framework) • distribute policy to all staff 	<p>1996-97</p> <p>1997-98 review policy</p> <p>1996-97 development</p> <p>summer 1997</p>
Privy Council Office (PCO)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • make better use of existing rewards and recognition policy and encourage more informal expressions of appreciation • make increased use of reward policy provisions to recognize team work <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • consider team efforts, horizontal work, and participation in special projects as criteria for performance pay 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish awards and recognition program sponsored by the Minister and the Senior Management Committee <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish a departmental "celebrating our successes" event • hold special events during NPSW to engender pride • expand awards and recognition programs to acknowledge the efforts of employees who do not provide direct services to clients • develop an awards program that recognizes good people- management practices 	<p>ongoing</p> <p>1 year</p> <p>June 1997</p> <p>2-3 years</p> <p>2-3 years</p>
Revenue Canada (RC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • produce a video and promotion material to highlight successes <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop a new approach to promote recognition as a sound management practice and a core competency • encourage managers to promote NPSW (through various means) 	<p>ongoing</p> <p>1997-98</p> <p>June 1997</p>

3. Pride and Recognition

Solicitor General Canada (SGC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement an instant awards program to recognize an individual's achievement or contribution of a group or work team <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • revise the Awards and Recognition Program 	ongoing 1997-98
Statistics Canada (SC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish awards <ul style="list-style-type: none"> — divisions to hand out average of 150 individual or group awards in recognition of outstanding performance each year — <i>instant awards to be given within one week of outstanding work</i> 	ongoing
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • delegate awarding of merit awards to senior managers to allow timely recognition <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct an employee survey to determine what is considered a meaningful reward • assess traditional rewards • delegate administrative authorities • establish team recognition and awards 	completed 1997 1997 1997 1997
Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish employee recognition program, encompassing individual and team work, instant awards, etc. <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • review all TBS reward and recognition activities • sponsor TBS-wide awards together with Employee Council of Change • <i>expand use of TBS Talks to recognize employee achievements</i> • <i>use NPSW 1997 to begin pride in the Public Service dialogue in TBS</i> 	Sept. 1998 Sept. 1998 Sept. 1998 June 1997
Veterans Affairs Canada (VAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • revamp and link awards to leadership profile 	1997
Western Economic Diversification Canada (WD)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • update the departmental Awards and Recognition Program 	1997

4. Demographics and Work Force Composition

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	UNDER WAY <ul style="list-style-type: none"> downsize 20% (2,093 full-time equivalents) by April 1, 1998 (approximately 8% left to achieve) 	1995, ongoing
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	PROPOSED <ul style="list-style-type: none"> analyse demographics 	
Canadian Centre for Management Development (CCMD)	UNDER WAY <ul style="list-style-type: none"> implement new organizational structure shift resources from corporate services to program areas 	
Canadian Heritage	UNDER WAY <ul style="list-style-type: none"> complete the remaining downsizing from Program Review promptly and humanely PROPOSED <ul style="list-style-type: none"> update demographic profiles periodically reinforce strategic human resources (HR) planning ability at headquarters and in the field 	
Canadian International Development Agency (CIDA)	UNDER WAY <ul style="list-style-type: none"> report on HR indicators and profiles regularly PROPOSED <ul style="list-style-type: none"> continue to recruit young people forecast Executive (EX) group staffing needs and identify replacements 	semi-annually (spring and fall) annually (Sept.) annually
Citizenship and Immigration Canada (CIC)	UNDER WAY <ul style="list-style-type: none"> create and update detailed demographic profiles monitor departures in the Foreign Service (FS) group specifically 	ongoing

4. Demographics and Work Force Composition

Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> conduct a demographic analysis that includes age distribution, employee mix, linguistic mix 	ongoing
	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> conduct an in-depth demographics review of the work force, to support the science and technology community initiative 	1997-98
	<ul style="list-style-type: none"> follow up on the recent survey of organizational skills and knowledge requirements 	
	<ul style="list-style-type: none"> develop an employee skills and experience inventory using People and Jobs software develop a plan to implement the science and technology blueprint 	1997-1999 1997-98
Federal Office of Regional Development (Quebec) (FORDQ)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> conduct demographic analysis to evaluate gender equality, employment equity, average age, retirement eligibility, staff movements and academic profiles 	ongoing
Finance Canada, Department of (Fin)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> analyse employee demographics conduct a detailed review of activities, priorities and resource levels, including identifying critical shortages requiring immediate attention, as part of annual planning exercise 	1997 1997
Fisheries and Oceans (F&O)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> develop a demographic profile (profile focus: EX group; EX equivalents, and the EX minus 1, 2, and 3 levels; selected occupational groups) provide information about current and future skill requirements (competency profiles) 	
	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> discuss profile findings in HR planning 	March 1998
	<ul style="list-style-type: none"> address equitable representation (gender equity) on a systemic basis, no major aging problem (Coast Guard Sector) 	March 1998
	<ul style="list-style-type: none"> expand demographic profiling and analysis to include functional communities ensure HR plans for each community address work force requirements including employment equity 	Sept. 1997 March 1998
Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> analyse major populations and develop model to guide future recruitment and development 	
	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> initiate 12 promotions to EX group annually to anticipate future departures; may result in possible overfill in some years develop succession and recruitment strategies for Marine Communication and Traffic Services 	

4. Demographics and Work Force Composition

Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • prepare a detailed demographic analysis on each occupational group • update branch profiles quarterly • <i>hold Self-Identification Census Day covering visible minority group representation, people with disabilities, and Aboriginal peoples</i> • review demographics of Executive (EX) and Medical Officer (MOF) groups • conduct career review of EXs and equivalents <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • enhance HR system to capture data on mobility through analysis of various occupational groups 	<p>completed</p> <p>ongoing</p> <p>completed</p> <p>completed</p> <p>completed</p> <p>May–Oct 1997</p>
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct EX succession planning 	1997
Industry Canada (IC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • compile an inventory of EX skills/experience for career and succession planning • compile and maintain an inventory of the skills, competencies, experiences, motivations and career ambitions of EX minus 1 and EX minus 2 feeder groups • compile an automated inventory of all employee competencies and career interests 	<p>1997–98</p> <p>1997–98</p> <p>1998–2000</p>
Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct demographic analysis 	completed
National Defence (ND)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • manage Civilian Reduction Program, EDI • <i>conduct longitudinal study of economic and sociological effects of downsizing</i> • consult with union and provide clear guidance on alternative service delivery (ASD) • provide for ASD employment continuity in requests for proposals and statements of work 	<p>ongoing</p> <p>1995–99</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Natural Resources Canada (NRCan)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • issue a report card on the department's health as an organization • find new ways to manage workload, which is a priority area for action 	<p>1997–98</p> <p>1998–99</p>
Privy Council Office (PCO)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • prepare demographic analysis report in context of <i>La Relève</i> plan 	1997

4. Demographics and Work Force Composition

Public Service Commission of Canada (PSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • undertake demographic analysis as part of <i>La Relève</i> plan • develop HR information tool; include qualitative information in form of profile 	1997 completed
Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • closely monitor demographic trends and changes in work force composition through the Bilan Social, a social audit 	every 6 months
Revenue Canada (RC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct demographic analysis <ul style="list-style-type: none"> — place strong emphasis on the EX group and on the changing composition of the work force; for example, the shift from secretarial and clerical staff to a steady increase in auditing, computing, systems, and program administration staff, with a reduction in the number of term employees <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • manage vacancies and the large base of term employment strategically; use attrition and departure incentive programs when appropriate 	<p>completed</p> <p>1997-99</p>
Solicitor General Canada (SGC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop an accurate human resources data bank including number of employees, predominant group, age, years of service, representation, employment equity, linguistic and movement/dynamics <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish an information bank on the education and skills of all employees as well as on employees views of their current and future career aspirations 	<p>ongoing</p> <p>1997-98</p>
Statistics Canada (SC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>develop comprehensive Human Resource Information System (GLOBAL) + simulation model (PERSIM)</i> 	ongoing
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct a demographic analysis <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • determine skills of current work force • establish a work group to determine the interests and career aspirations of current work force 	<p>completed</p> <p>fall 1997</p>
Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • produce demographic analysis report in context of <i>La Relève</i> plan 	completed

4. Demographics and Work Force Composition

Veterans Affairs Canada (VAC)	PROPOSED <ul style="list-style-type: none">establish a work force adaptation strategy to deal with changing roles	ongoing
Western Economic Diversification Canada (WD)	UNDER WAY <ul style="list-style-type: none">analyse employee demographics	completed

5. Employment Equity and Official Languages

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • publish a multicultural and multi-faith calendar "Growing Together" • improve facilities under the Barrier Free Access Program • have an ongoing voluntary self-identification process • participate in the Diversity in Leadership Program • advise senior management on diversity and employment equity (EE) issues (advisory committees) • include modules on managing diversity in Middle Management Orientation Program and Supervisory Orientation Program • continue recruitment and development initiatives including <ul style="list-style-type: none"> — Special Measures Innovations Fund: Aboriginal Students Summer Employment Program, Seasonal Employment of Nova Scotia Black People, and Semi-Arid Prairie Agricultural Research Centre Employment Equity Enhancement Program — Akwesasne Mohawk Board of Education Science Fair at the Akwesasne Mohawk School — training policy that allows for development opportunity, even if the employees from designated groups may not occupy positions that would qualify them for participation — Management Trainee Program (MTP), Career Assignment Program (CAP), Interchange Canada, and the Visiting Fellowships Program, all of which serve members of designated groups <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • give all employees the opportunity to work to their maximum potential <ul style="list-style-type: none"> — Leading a Diverse Work Force • set targets for equity group representation and incorporate into recruitment and succession planning exercises • increase financial resources for departmental EE advisory committees to carry out their work • provide employees involved with the committees reasonable time to carry out their responsibilities • encourage staff to attend events put on by various EE groups • increase efforts to identify barriers and provide better accessibility for persons with disabilities in facilities across the country • set up mentorship programs such as "job shadowing" for Executive (EX) group positions and partnership initiatives with community agencies and organizations representing target group populations 	<p>ongoing ongoing ongoing ongoing ongoing</p> <p>pilots completed by fall 1997 by Sept. 1997</p> <p>completed</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • survey staff <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • produce EE action plan 	

5. Employment Equity and Official Languages

Canadian Heritage	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct self-identification survey of staff • consult regularly with four equity advisory groups <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • review job descriptions for systemic barriers and apply best practices in descriptions • fund diversity forum and women's conference • provide outreach to EE group communities • provide mandatory diversity training • comply with Canadian Human Rights Commission (CHRC) rulings and land claim agreements • draft action plan on Aboriginal staffing of new parks in the North • establish partnership with INAC on Aboriginal Masters Program • reinstate Access program • recognize native language skills in staffing for parks and sites • lift freeze on hiring of wardens in order to help place women and Aboriginals 	
Canadian International Development Agency (CIDA)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensure higher EE group representation among new recruits 	ongoing
Citizenship and Immigration Canada (CIC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement recruitment and retention initiatives to address recruitment of visible minority groups, especially in the Vegreville Case Processing Centre (CPC) • access the Special Measures Initiatives Fund at the PSC to fund research into issues facing EE group employees and produce an EE plan (the Vegreville CPC) • develop a bilingual staff recruitment strategy for the Vegreville CPC, along with a retention strategy • <i>adopt the concept of diversity management, which is directed to "all employees whatever their personal circumstances," in addition to employment equity</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct an employment systems review to provide planning information and bring CIC into compliance with the Employment Equity Act and Regulations • develop a visible minority strategy 	<p>completed</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>1997-98</p>

5. Employment Equity and Official Languages

Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • assess the effect that the Program Review process has had on EE • recruit summer students who are members of the designated groups • continue the Black and Aboriginal Development initiative • continue awareness activities and include in the department EE communication plan • pursue the implementation of the master agreement signed with the Assembly of Manitoba Chiefs and the finalization agreement of the Council for Yukon Indians • fully integrate EE plan with departmental human resources (HR) management plan and philosophy <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyse the survey data • produce semi-annual reports on the representation of employees • launch Aboriginal Student Apprenticeship Program delivery of Atlantic Aboriginal sensitivity and awareness workshops (Prairie and Northern Region) • complete a study of systemic barriers to the employment of EE group members 	<p>1996-97 1997-98 1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1996-97</p> <p>1997-98 1997-98 1997-98</p> <p>1997-98</p>
Federal Office of Regional Development (Quebec) (FORDQ)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>conduct diversity awareness exercise for all managers</i> • continue corrective human resource management measures • recruit students from designated groups 	<p>ongoing ongoing ongoing</p>
Finance Canada, Department of (Fin)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • support PS-wide objectives in areas such as official languages and employment equity in staffing and succession planning 	<p>ongoing</p>
Fisheries and Oceans (F&O)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitor equity aspects closely • handle staffing for EX Bridging Program with a strong equity outlook; handle recruitment of MTP participants and new employees this way as well • ensure a minimum of 75% of the recruits are women and/or Aboriginal peoples and 40% are Francophones <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • improve representation profiles of Francophones and members of designated groups (women, visible minorities, disabled persons, and Aboriginal peoples) • focus recruitment strategy on gender balance and on increasing the representation of Francophones in the bilingual regions (Science Sector) 	<p>ongoing June 1998</p> <p>March 1998 (plan)</p> <p>1998-99 (implementation)</p>

5. Employment Equity and Official Languages

Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>provide "stretch" assignments to speed development of women</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • review selection, review, and promotion systems for bias • conduct rigorous exit interviews • assess posting environments for physical barriers • develop action plans on language of work obligations in missions abroad 	
Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>participate in Self-Identification Census Day campaign</i> • draft a plan encompassing measures such as acting appointments, promotions, training and career counselling • develop diversity management framework <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>set up French-language centres of excellence for scientific and professional group staff</i> • undertake initiatives for visible minorities as well as other groups, as a result of CHRC tribunal decision. 	<p>completed ongoing</p> <p>Sept. 1996</p> <p>Sept. 1997</p> <p>June 1997 ongoing</p>
Human Resources Development Canada (HRDC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensure action plans for EXs meet bilingualism requirement 	ongoing
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • meet regularly with Deputy Minister (Committee for the Advancement of Native Employment) • set up a visible minority consultation committee • implement action plan from Visible Minority Consultation Committee <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • hold conference on Aboriginal employment issues 	<p>1997</p> <p>1998</p>
Industry Canada (IC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • increase representation of women in the EX group • increase representation of women in scientific and professional areas • improve representation of designated groups across occupational groups 	<p>1997-98</p> <p>1998-2000</p> <p>1998-2000</p>

5. Employment Equity and Official Languages

Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement new gender equality policy and appoint a senior advisor on gender equality to implement the policy • continue departmental recruitment and promotion goals • continue the employment equity summer law student program 	completed
	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop a new plan in response to the new Employment Equity Act and Regulations, which will be based on thorough analysis of work force • develop a policy to retain designated group members • increase the number of articling positions for designated group members • review the criteria for the selection of articling students to assess if there are systemic barriers • develop a mentoring policy and guidelines 	<p>Sept. 1998</p> <p>July 1997 April 1998 Sept. 1997</p> <p>Nov. 1997</p>
National Defence (ND)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyse work force (self-identification survey, policies and practices review, improved communication) • create advisory groups • study Aboriginal scholarship program • establish special measures for Canadian Forces members disabled in special duty areas 	<p>in development</p> <p>in development in development in development</p>
Natural Resources Canada (NRCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensure reserve funds under the Young Scientists Program (established in 1989 to recruit recent graduates) are used to recruit women, Aboriginal peoples and Francophones • require participation of women on selection boards <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • address diversity and representation of Canadian society through recruitment and rejuvenation program 	
Privy Council Office (PCO)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • meet TBS targets for hiring and promoting women, Aboriginal people, persons with a disability and persons who are members of visible minority groups • take stock of progress and further action required; include in EE plan 	<p>March 1998</p> <p>June 1997</p>
Public Service Commission of Canada (PSC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • request TBS continue to sponsor equity group program targeted at psychologists • survey staff to confirm numbers belonging to equity groups • ensure potential pool of equity groups is considered when competition selection areas identified • ensure each selection panel includes member of equity group • create a committee of representatives of equity group associations and department managers to advise central agencies 	<p>1997</p> <p>ongoing ongoing</p> <p>ongoing 1998-99</p>

5. Employment Equity and Official Languages

Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> monitor EE activities through the social audit report, <i>Bilan Social</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> implement EE plan 	ongoing over 2–3 years
Revenue Canada (RC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> hold several awareness training workshops: Ability in Disability; Understanding Harassment: A Question of Power; Prospering Through Diversity and Welcoming Diversity; Specialized Communications; Intercultural Communication hold Aboriginal awareness training provide promotion and career development for members of the designated groups promote self-identification, a working group is reviewing this aspect provide intra- and interdepartmental assignments (Halifax Black and Aboriginal Development initiative) emphasize external and internal recruitment of Aboriginal persons (Prairie support region) through the First Nations development initiative support organizational culture and diversity management (Pacific region) hire Aboriginal summer students; participate in the Edmonds Bridging Program (audit training aimed at women) support professional training for members of designated groups (Northern Ontario Region) through the Group Apprenticeship Program 	ongoing
Statistics Canada (SC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> hold workshops on diversity and provide special development assignments for employees with disabilities integrate employment equity consideration in all initiatives promote use of both official languages promote special measures to encourage the use of both languages in the workplace (Official Languages Committee working groups) 	ongoing ongoing ongoing
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> implement EE Recruitment Strategy market TC opportunities to EE audience and general audience 	completed ongoing
Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> prepare annual corporate recruitment strategy taking into account employment equity and official language needs 	not specified

5. Employment Equity and Official Languages

<p>Veterans Affairs Canada (VAC)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • set up four EE advisory committees • hold "Celebrating Diversity" course • <i>establish joint VAC-P.E.I. diversity partnership program</i> • set up projects to meet VAC's 22 EE objectives <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in Aboriginal Student Work Experience program • develop federal-provincial diversity partnership program 	<p>ongoing ongoing ongoing ongoing</p> <p>March 1998 March 1998</p>
<p>Western Economic Diversification Canada (WD)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop recruitment strategies for EE groups • include a member of an EE group on every selection panel • be responsible for monitoring, recruiting and supporting the EE community (senior member of the HR directorate) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide language counselling to all EXs to assess current ability and arrange for the required upgrading 	<p>1997-98</p> <p>ongoing</p>

6. Learning and Training

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	UNDER WAY	
	• establish a departmental learning committee to develop a learning framework and strategy	completed
	• provide a distance education program which provides the knowledge-base to pass the examination for competency as a food inspector (Food Inspection group)	ongoing
	• make training programs available department wide	ongoing
	• integrate Public Service executive (EX) training programs at the more senior levels with the department-wide training programs	ongoing
	• develop a corporate learning model with three key points: organizational focus, individual focus, management focus	completed
	PROPOSED	
	• link training and development activities more fully with individual career development plans	over next year
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	• maintain learning commitment to all employees (4% of salary/person/year for training and development)	ongoing
	• examine the feasibility of implementing learning centres; implement pilot programs	ongoing
	• develop alternative learning methodologies (computer-based or distance learning)	over next year
	UNDER WAY	
	• establish an agency assignment program	
	• conduct a training study	
	PROPOSED	
	• identify EX competencies	1997-98
	• provide personal assessment for EXs	1997-98
	• develop personal learning plans for all staff	1997-98
	• identify generic training for EXs	1997-98
	• review and publish competencies for all staff	1997-98

6. Learning and Training

Canadian Heritage	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • support government-wide development programs for Computer Systems Administration (CS), Personnel Administration (PE), Financial Administration (FI), Information Services (IS) and Auditing (AU) groups • conduct pilot development program for IS community and define generic competencies • provide feedback to managers to guide development • set up training plans (including language training) based on performance appraisal • conduct skip-level interviews for career guidance • provide career counselling for training and career guidance • develop a skills and experiences inventory for executive and feeder groups based on PSC competencies • designate 12-15 positions for Accelerated Executive Development Program (AEXDP) participants • use PSC competency profiles for all EX positions • use Interchange Canada more often to access positions outside government • identify mentors for participants in multi-year development programs • provide rotational, interchange and other special assignments 	
Canadian International Development Agency (CIDA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • compile an inventory of science and technology staff and needs leading to action plan • implement a leadership challenge program • provide 360° feedback and follow up • develop competency profiles for all job families; develop in consultation with employees • explore alternatives to classroom learning, such as electronic learning tools <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement policy on continuous learning • expand and support 360° feedback • coach and counsel managers in human resources (HR) matters (phases I and II) • conduct a skills inventory and analysis for information technology staff 	<p>Sept. 1997</p> <p>July 1997 ongoing fall 1997 for remainder ongoing</p> <p>ongoing ongoing spring 1997 (I), 1998 (II) annually</p>

6. Learning and Training

Citizenship and Immigration Canada (CIC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop competency profiles for each level within the EX pool and use for both assessment and career planning • develop options for Executive-Foreign Service staff in EX positions • send all members of EX group and interested managers (EX minus 1) on the Leading Transitions Course <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • decentralize training delivery to regional offices • complete a training needs analysis • develop comprehensive training plans to support the expenditure of an additional \$2 million on training initiatives • include as part of the broader learning strategy <ul style="list-style-type: none"> — developing job aids for employees of call centres — developing computer-based training as training and reference tools for employees — increasing the emphasis on coaching by trainers and managers, for partners • focus on corporate training resources <ul style="list-style-type: none"> — provide a nucleus of courses and tools re national standards and values — develop an effective evaluation function to measure the value added by training to on-the-job performance • assess the success of the EX pool after the two-year assignment rotation phase 	<p>completed</p> <p>completed last course, Sept. 1997</p> <p>April 1, 1998</p> <p>completed</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>put in place a learning fund (\$1.2 million)</i> • <i>expand the Virtual Learning Centre beyond pilot boundaries</i> • <i>expand the Stagiaire Program beyond pilot boundaries</i> • <i>pilot personal development plans for specific groups</i> • <i>support Scientific Mobility Interdepartmental Exchange Program</i> • <i>conduct Green Corps science and technology pilot with industry (a skills sharing initiative)</i> • <i>pilot commercialization training and make it available to a broad audience throughout the department (InfoLane site provides format for developing a business plan)</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • expand personal development plans and learning contracts throughout department 	<p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p>

6. Learning and Training

Federal Office of Regional Development (Quebec) (FORDQ)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>allocate at least 3% of the department's budget to employee training and development</i> • <i>provide an average of eight days of training per employee</i> • <i>seek ISO 9002 certification of entire training operation</i> • <i>provide managers and employees with tools and strategies to better manage their careers to ensure them greater employability, through the program, "It's your career... take charge of it"</i> • <i>improve dissemination of the values (credibility, leadership, ethics, diversity, enthusiasm and accountability) required in the federal Public Service through the management program</i> • <i>establish a program for apprenticeships in a multicultural environment for small and medium enterprise advisors in order to train them in the business realities of cultural communities</i> 	<p>annually</p> <p>annually completed</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Finance Canada, Department of (Fin)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • review the performance management process to promote enhanced career development and mobility for employees • develop an integrated career development strategy, incorporating individual and corporate objectives. Result areas include <ul style="list-style-type: none"> — reviewing the performance management process re career development and mobility — establishing corporate training environment (e.g., learning events, career management/professional development days) — developing succession planning exercise — holding an annual departmental planning event to review departmental priorities, workload and HR issues 	

6. Learning and Training

Fisheries and Oceans (F&O)	UNDER WAY	
	<ul style="list-style-type: none"> • establish a program of courses leading to a certificate or diploma, a partnership initiative with a local educational institution in Central and Arctic Region 	
	<ul style="list-style-type: none"> • ensure training addresses specific needs of managers and supervisors: Management Development I, II, and III 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • institute a continuous learning entitlement for all employees (10 days, or the equivalent, of training/development opportunities per year) 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • identify high-potential EX and non-EX employees <ul style="list-style-type: none"> — finalize their training and development plans, Canadian Centre for Management Development (CCMD) to determine needs 	1995-96 ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • establish a program in which volunteers at the EX-2 to EX-5 levels mentor newly appointed EX-1s and higher as required 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • set up experimental level where each assistant deputy minister and regional director general mentors at least one high-potential non-EX (11 non-EX protégés were identified in the 1995-96 exercise) 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • develop EX leadership model to provide a profile of leadership 	completed
	<ul style="list-style-type: none"> • rejuvenation and partnerships — provide learning assignments for up to 160 young Canadians over the next two years through the science and technology Youth Internship Initiative and by sponsoring a workshop on Science Partnering in April 1997 (Science Sector) 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • enhance the mobility and improve the knowledge of policy analysts through exchanges, competitions, deployments, secondments, assignments, and other mechanisms 	1997-99
	PROPOSED	
	<ul style="list-style-type: none"> • pursue adoption of partnership initiatives in all regions 	Dec. 1997
	<ul style="list-style-type: none"> • test and train EXs who have not attained the CBC language levels or whose results have expired 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • develop agreements with academia and other partners, e.g., with Memorial University, Fisheries Products International, and the Newfoundland Department of Fisheries (Science Sector) 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • take advantage of cross-training opportunities with other departments and with central agencies 	1997-98

6. Learning and Training

Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct major review of training function at Canadian Foreign Service Institute <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • make official languages training a priority • provide training for locally employed staff to Canada-based support standard • establish a career management system for non-rotational employees • develop a comprehensive long-term training and development strategy 	1997-98
Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>establish national career centre</i> • <i>develop Pas De Deux, a twinning and exchange program</i> • provide technical training unit courses • adopt new orientations to learning <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct the Quebec region pilot, Défi Carrière : Je Prends La Relève, various phases 	<p>completed completed ongoing completed</p> <p>May 1997/Feb.1998</p>
Human Resources Development Canada (HRDC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • hold five-day leadership workshops • hold Leading Transitions Course with CCMD, provincial partners included • provide support service for career assessment and development • establish department-wide activities to support continuous learning <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • adopt competency-based training approach, including dictionary of competencies and tools • <i>draft learning contracts for every employee</i> • <i>provide each employee with five personal development days annually</i> • provide orientation program for new employees • use annual 360° feedback as development tool • offer annual skill-development workshops for managers 	<p>completed ongoing</p> <p>ongoing ongoing</p> <p>1997 1997 1997 1997 1997</p>

6. Learning and Training

<p>Indian and Northern Affairs Canada (INAC)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • hold national managers meetings on critical issues • develop leadership competencies for all levels • establish a leadership and learning support team headed by a line manager • provide corporate leadership consultant to help implement change • draft annual employee learning plans leading to departmental learning plan • <i>establish a bridging the gap program to advance women support staff to officer positions</i> • institute an internal assignment program <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • re-assess training to reflect leadership qualities • develop an action plan for each sector and region • conduct skills inventory • set up mentoring program • identify positions for two AEXDP assignments • participate in "twinning" program for EXs 	<p>annually 1997</p> <p>May 1997</p> <p>summer 1997</p> <p>monitor quarterly</p> <p>summer 1998 fall 1997</p> <p>Aug. 1997</p>
<p>Industry Canada (IC)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify departmental training priorities • <i>design a course on men and women working together in partnership, to be undertaken by the Advisory Committee on Women's Issues</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide rotational, interchange and other special assignments 	<p>1997-98 1997-2000</p> <p>1998-2000</p>
<p>Justice Canada, Department of (Jus)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • use annual update on management as a training forum for the discussion of current issues and priorities • hold orientation course for new managers • provide training for managing the underachiever • offer a dispute resolution course, participants will acquire in-depth communication and negotiating skills for resolving disputes in the workplace • offer a course on staffing to managers who are about to obtain delegated staffing authority • establish in-house legal education program 	<p>ongoing</p> <p>ongoing ongoing ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>

6. Learning and Training

<p>National Defence (ND)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify competencies and skills for competency-based HR management system • identify competencies for the HR community • produce policy framework and managers guide on continuous learning • hold Leading Transitions Course with CCMD <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify value-based generic competencies • prepare competency dictionary to assist in preparing profiles • define learning priorities • examine needed competencies (science and technology community working group) • identify management competencies • review management training curriculum to ensure consistency with competencies • provide better co-ordination for the selection of civilian and military executives for training 	<p>1997-98 completed</p> <p>in development</p> <p>in development in development in development in development</p> <p>in development ongoing (18-24 months) in development</p>
<p>Natural Resources Canada (NRCan)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in new interdepartmental initiatives to support skill development in personnel community and in communications community • invest in work force — <i>La Relève</i>, Learning Framework, Management and Scientific Development and Training • establish a learning centre • meet learning investment challenges; set out a learning framework <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • encourage employees to use techniques such as priority setting and schedule development to meet organizational goals • offer managers and employees training in setting work objectives 	<p>1996-97 study 1997-98 marketing ongoing</p>

6. Learning and Training

Privy Council Office (PCO)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide employees with up to five days continuous leave for learning activity (pilot project) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide expanded opportunities for continuous learning by <ul style="list-style-type: none"> — increasing opportunities for a diversity of work experience — providing training to upgrade technical and other skills — continuing to provide opportunities for financial support (i.e., tuition fees) for evening courses — providing flexibility to enable staff to attend training or developmental courses — informing employees about the availability of government information centres set up specifically to assist individuals with continuous learning and to provide career development tools — supporting <i>La Relève</i> initiatives, including staff rotations, training, flexible hours to permit employees to attend courses, career planning (senior management) 	<p>ongoing</p> <p>fall 1997/ongoing spring 1997/ ongoing spring 1997/ ongoing spring 1997</p> <p>ongoing</p> <p>spring/fall 1997</p>
Public Service Commission of Canada (PSC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • build bank of learning modalities • increase current 1.4% budget to 2.5% • integrate learning objectives into directorate accountability documents • provide in 1997-98 budget for amount equal to 1996-97 counselling service investment • revitalize "Re-skilling through Movement" • explore potential partnership with compatible departments to support re-skilling for all types and levels 	<p>1997-98 1997-98 not specified</p> <p>1st quarter 1998</p> <p>1997-98 1998</p>

6. Learning and Training

Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide training program for FIs and systems analysts and experiment with rotating employees through client organizations (Government Operational Service) • establish university-based learning program for computer specialists via The Institute for Government Information Professionals and a partnership with Algonquin College (Government Telecommunications and Informatics Services) • partner Audit and Review Branch with Queen's University to introduce auditors to current management issues • conduct a pilot at the intermediate level for Consulting and Audit Canada in Quebec Region • develop and mentor employees at the intermediate level • develop training programs through an alliance between Real Property Services and five universities across Canada • re-skill employees in Administrative category in the Translation Bureau in two new jobs • continue pilot to teach employees with dyslexia <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • commit to a minimum amount of training for each employee (senior management) • prepare a business-based learning plan with supervisors (employees) • fully implement the continuous learning aspect of the Learning Strategy where employees accept personal responsibility for bringing new skills to the workplace 	completed
		1 year 2-3 years 2-3 years

6. Learning and Training

Revenue Canada (RC)	UNDER WAY	
	<ul style="list-style-type: none"> • support learning by providing value-added services such as designing learning products, developing and supporting local learning resources, developing diagnostic tools and alternative learning strategies (training and development organization) • provide an auditor development program for employees who wish to complete educational requirements of the AU group, pursue a professional accounting designation or enhance their professional qualifications • <i>provide both strategic direction and tactical support to departmental managers through the Management Learning Forum</i> • offer a two-week middle management course to all employees at the middle management level • develop a leadership course, "leading through vision, values and action," for participants in Middle Management Development Program and Executive Development Program • develop a customs superintendents workshop and give pilot sessions • support interdepartmental secondments and assignments and interchange secondments with other government departments 	ongoing
	PROPOSED	
	<ul style="list-style-type: none"> • develop a training program for customs inspectors on how to conduct a primary screening for goods under the legislative authority of other departments 	delivery Sept. 1997 ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • provide educational and development opportunities to help employees make the transition to new types of skills 	1997-98
		1997-98
Solicitor General Canada (SGC)	UNDER WAY	
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>discuss issues of common concern at support staff conference</i> • provide managers with an opportunity to learn about, debate and discuss issues that affect their everyday lives through the senior management forum 	ongoing ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • provide opportunities for growth through the Career Enrichment Program assignments within the department. This also assists managers as it provides an alternative method of meeting short-term work requirements 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • use technology to deliver training to employees <ul style="list-style-type: none"> — provide employees with software packages to undertake training at their own work stations 	ongoing
	PROPOSED	
	<ul style="list-style-type: none"> • draft competency profiles • develop individual learning plans for each employee and link them to the appraisal process 	1997-98 1997-99

6. Learning and Training

Statistics Canada (SC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>invest over 3% of budget in job training, average of six training days per employee each year</i> • <i>conduct middle management course</i> • <i>facilitate research sabbaticals</i> • <i>invite employees to discuss training and career development needs with their second-level (skip-level) supervisor every two years</i> • <i>conduct summary skills development course</i> • <i>provide job training and career broadening and development</i> • <i>increase versatility of support staff through survey support and computer assistants' courses</i> <ul style="list-style-type: none"> — <i>survey support certificate, targeted at support staff, develops skills needed to assist managers</i> — <i>computer assistants' certificate, facilitates the progression of support staff into technical categories</i> 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>set up assignment programs within three groups in headquarters (Safety and Security, Policy, and Corporate Services) and within the Prairies, Northern and Quebec regions</i> • <i>provide departmental ambassador training for current employees to enhance their knowledge of the new departmental structure</i> • <i>set up horizontal processes within the Safety and Security group</i> • <i>create back-ups for critical positions</i> • <i>establish career review boards</i> • <i>promote interactive workshops</i> • <i>conduct discussion forums</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>prepare employee learning plans</i> 	<p>Sept. 1997</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>establish training policy around continuous learning, competency-based learning and minimum five days/year of professional development</i> • <i>conduct in-house professional workshop training in various skill areas</i> • <i>promote sharing best practices of initiatives in TBS and Public Service through issue review meetings</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>publish chart of competencies required at various levels, as tool for planning learning and development strategies</i> • <i>identify annual corporate training priorities and offer programs based on generic competency profiles</i> • <i>produce and review annual reports on training taken by sector, type of training, number of training days, cost per employee, etc.</i> • <i>create special-assignment and job-enrichment pool for administrative staff, starting with other central agencies</i> 	<p>April 1998</p> <p>April 1999</p>

6. Learning and Training

Veterans Affairs Canada (VAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • reflect changing client needs in training plans • use Interchange Canada, Career Assignment Program, Management Trainee Program and Senior Executive Management Program for training • increase assignments and exchanges <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • link training plans to business plan • analyse training and three-year plan • <i>deliver language training services more effectively</i> 	<p>Dec. 1997 ongoing</p> <p>Dec. 1997 Dec. 1997 March 1998</p>
Western Economic Diversification Canada (WD)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>attend Leading Transitions Course, organized by CCMD (all members of the EX group and Transition Team)</i> • develop a client service workshop for staff and network partners • <i>design and develop a departmental learning program for all staff which includes personal learning plans; learning agreements; in-placement counselling services; a portfolio developmental assignment program; a departmental mentoring program; access to learning and career resource centres; and special learning and development events</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop an annual training and development plan (including organizational and personal learning budget projections) and submit for approval to the Departmental Management Committee • establish personal learning plan templates for the use of all staff • conduct individual career information interviews with all EXs 	<p>completed</p> <p>1997 summer 1997</p> <p>May 1997</p> <p>June 1997 March– Sept. 1997</p>

7. Development Programs

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> offer a management development program to prepare managers as change facilitators offer Supervisory Orientation Program and Middle Management Orientation Program establish an assignment service and the Career Orientation Resource Centre at the department level establish an industry exchange program establish a "transfer of work" program with the scientific community; employees would work in a laboratory with a leader in their field encourage participation in <ul style="list-style-type: none"> Career Assignment Program (CAP) Interchange Canada international assignments Management Trainee Program (MTP) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> streamline supervisory and management development programming (in line with "Success Profile for Leaders") 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>in place</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>proposal 1997 feasibility 1998</p>
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> conduct exchanges with development partners recruit one MTP or Accelerated Economist Training Program (AETP) participant per year identify Accelerated Executive Development Program (AEXDP) positions and potential candidates compile inventory of Executive (EX) minus 1 and EX minus 2 employees with EX potential create four EX positions for development assignments 	<p>1997</p> <p>1997</p> <p>1997</p>
Canadian Centre for Management Development (CCMD)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> recruit promising public servants to CCMD in co-operation with TBS, PSC, Senior Personnel Advisory Committee support CCMD Fellows Program, Canadian University Fellows Program host CAP and MTP assignments sponsor one Senior Executive Management Program (SEMP) candidate participate in Professional Development Steering Committee 	<p>quarterly</p>

7. Development Programs

Canadian Heritage	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in AEXDP; support candidates and participants • develop non-AEXDP executives • <i>designate Park Superintendent positions for development assignments and AEXDP participants</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • modify MTP assignment progression • increase MTP participation • revitalize and refocus CAP • establish a new training program for superintendents • set up a management development and succession pool • establish an archaeology and conservation apprenticeship program • compile an inventory of high-potential EX minus 1 and EX minus 2 employees • participate in AETP 	
Canadian International Development Agency (CIDA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in CAP, MTP, Diversity in Leadership Program (DILP) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify program candidates during annual review • provide assignments for AEXDP and SEMP participants • support assignments to outside organizations • establish Program Administration (PM)-1 Career Development Program • develop and communicate opportunity for “silent majority” of staff • support internal and external assignments 	<p>annually</p> <p>1997-98</p> <p>ongoing May 1997</p> <p>ongoing 1997</p>

7. Development Programs

Citizenship and Immigration Canada (CIC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop an interchange program with other federal government departments in the Quebec Region to address mobility issues for EX managers • develop a generic PM-6 job description, competency profile, and set of assessment tools to measure the competencies and to assess PM-6 employees for qualification in a PM-6 pool <ul style="list-style-type: none"> — develop guidelines to set the ground rules for the assignment process in the PM-6 pool • consider promotions/opportunities for corporate occupational groups (e.g., Economics, Sociology and Statistics (ES), Medical Officer (MOF), Computer Systems Administration (CS), Information Services (IS), Financial Administration (FI), Personnel Administration (PE), including possible exchanges with other departments • implement a paratechnologist program for support and junior officers to progress in the areas of local area network administration, software installation and troubleshooting <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in CAP and increase the number of CAP assignments • use and participate in MTP and increase the use of the program; explore the use of MTP as a recruitment vehicle for Foreign Service (FS) recruitment • use AETP and discuss six-month work terms for accelerated economists • use international interchange programs and pursue an ongoing international exchange for 1998 with the United Kingdom 	<p>completed</p> <p>completed</p> <p>completed</p> <p>1997-98 ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish a PCO Chair to improve policy-making capabilities • support Career Development for Women • support AEXDP • identify and reserve positions for AEXDP • aim mentoring program at developing employment equity group members <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • create TBS Chair (similar to PCO Chair) • recruit three MTP participants 	<p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1996-97</p>

7. Development Programs

Federal Office of Regional Development (Quebec) (FORDQ)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • support the <i>CO Apprenticeship and Occupational Training Program</i> • encourage staff to take part in the Interchange Canada program and CAP • invite two employees from CAP to work with FORDQ 	ongoing
Finance Canada, Department of (Fin)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • hold succession planning exercise to identify people ready for change or promotion at the ES-7 level or higher • support the AEXDP and assistant deputy minister pre-qualified pool (ADM PQP) • conduct a survey of the ES community (within Finance) on mobility in the context of enhancing career satisfaction <ul style="list-style-type: none"> — results to be analysed and conveyed to ES employees at an upcoming career conference • use competency profiles for the ES and EX groups as a basis for determining an individual's progression • establish profiles for Management category (ES-7, EX-1, EX-3) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • consider developing a mobility strategy within Finance • determine the feasibility of a special assignment program for administrative support in concert with other central agencies (e.g., PCO, CCMD, TBS, PSC) • expand the succession planning exercise to focus on feeder groups for management (ES-5 and ES-6) and establish a process that uses directors general to review career development plans and mobility options for people with three to four years in the department • support the MTP and co-op programs • recruit economists through the University Recruitment Program and AETP 	<p>annually</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>Sept. 1997</p> <p>completed</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>1998</p> <p>annually, ongoing</p> <p>ongoing</p>

7. Development Programs

Fisheries and Oceans (F&O)	UNDER WAY	
	• incorporate succession planning through identification of high-potential EXs and EX feeder group members	completed
	• commit six new recruits to the MTP campaign (maintaining 17 trainees in the program)	ongoing
	— appoint successful MTP graduates into regular positions without competition	
	• review use of CAP and Interchange Canada in the context of succession planning/high flyer exercise	June 97
	• develop EX bridging program to appoint high-potential employees to the EX group and provide them with hands-on experience to accelerate their development (185 applications)	ongoing
	— candidates not selected for the program, but who have potential, will be considered part of F&O's <i>La Relève</i> pool, and assistant deputy ministers (ADMs)/regional directors general will provide for their development outside the program	
	• encourage and support those who applied for ADM PQP and AEXDP (three to five positions identified for the latter)	ongoing
	• continue to use the Fishery Officer Career Progression Program (Fishery Management Sector)	ongoing
	• create developmental positions for promising younger employees (from Policy or other sectors) for one or two periods (Policy Sector)	ongoing
	PROPOSED	
	• establish, for all science employees, a career development program that recognizes two career paths — science and management	March 1998
	— for the science path provide development opportunities for staff through rotational assignments, conference attendance, mentoring, and PSC programs (science and technology, CAP, science and technology Interchange)	
	— for science managers, offer the EX bridging program; AEXDP for employees in the Scientific Research – Research Manager group; and a special ongoing program to develop new science managers	
	• consider a career development program for key operational people other than fishery officers (Commerce, Biological Sciences, Program Administration groups) as well as support services, in the overall human resources (HR) plan	March 1998
	• provide for all employees, a career development program aimed at increasing development assignments and electronic tools on intranet to match employees to assignments	Dec. 1997

7. Development Programs

Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify promising officers through annual appraisal and performance pay processes • provide “stretch” assignments at headquarters and abroad to develop promising officers <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • speed preparation of executives before retirement surge, through the use of AEXDP • use MTP as primary recruitment vehicle 	
Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish a management development program for the Scientific and Professional category • support MTP and AEXDP • support ADM PQP <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish <i>La Relève</i> development program to facilitate the movement of middle managers and administrative support staff into the Operational, and Administrative and Foreign Service categories • <i>support CAP corporate funding</i> 	<p>implemented June 1995</p> <p>ongoing</p> <p>1997</p> <p>April 1997</p>
Human Resources Development Canada (HRDC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in CAP, MTP, and Co-op and other student programs <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • examine the delivery mechanism for middle management development activities • support ADM PQP and AEXDP candidates and assignments 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>May 1997</p>
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish “Special Interchange Canada” and Aboriginal management executive development programs for Aboriginal staff • designate EX positions for Aboriginal development • support CAP 	ongoing
Industry Canada (IC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish a bridging program to the CS, SI, etc. groups for Administrative Support category employees <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • set up an “invigorated” departmental assignment program • assess development programs (MTP, CAP, Interchange Canada, People-Oriented Management Program, Men and Women Working in Partnerships, CCMD) • identify participants for AEXDP and ADM PQP • continue to use AETP 	<p>1997-98/ 1999-2000</p> <p>1997-98 1997-98</p> <p>1997-98</p>

7. Development Programs

Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • support the Visitors and Professional Interchange Program, which encourages short-term assignments into and out of the department to broaden employees' experience • participate, in a limited fashion, in corporate development programs (CAP, MTP, Diversity in Leadership Program, Interchange Canada) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish a career development program to broaden career opportunities for paralegals 	ongoing ongoing
National Defence (ND)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • review Policy Officer Development Program • plan interdepartmental development assignment program with Industry, Foreign Affairs and International Trade, PWGSC, RCMP <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop department-wide renewal program for information management/information technology community • set up development program for employment equity target group members in EX feeder groups • resume MTP and CAP recruitment • develop strategy to move staff from support to other categories 	ongoing ongoing ongoing ongoing
Natural Resources Canada (NRCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop <i>La Relève</i> plan • support the Geomatics Professional Development Program established in 1992, which is open to employees of the Earth Sciences Sector and to university graduates who have studied in the field <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish professional program for scientists and for policy development in the science field (to be discussed with PSC) 	completed ongoing
Privy Council Office (PCO)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • support development programs, including MTP, AETP, CAP • support corporate executive development programs <ul style="list-style-type: none"> — <i>offer at least 10 EX-1 to EX-3 level positions to create assignment opportunities for EX development program participants</i> — <i>for all vacant ADM positions within PCO, an effort will first be made to recruit from the ADM pool</i> • support creation of development program for EX equivalents and other employees 	ongoing fall 1997

7. Development Programs

Public Service Commission of Canada (PSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in ADM PQP and AEXDP <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify six positions for participants in ADM PQP/AEXDP • provide leadership for PE community and participate in CS/FI communities • <i>pursue potential partnerships with other public, para-public and private sectors</i> • identify policy ability needs, analyse staff abilities and set up skill enhancement program as required in higher levels of Administrative Services (AS) scale • identify needs, analyse staff abilities and set up skill enhancement/transfer program as required in PE and Education (ED) groups • ensure assignment plans are linked to development programs and adjusted to reflect new PSC direction • revitalize CAP • <i>encourage EXs to participate in Interchange Canada program</i> • ask TBS to adjust standards for MTP to facilitate appointment process 	<p>ongoing</p> <p>ongoing 1st quarter 1998</p> <p>1997-98</p> <p>1998</p> <p>1998</p> <p>1st quarter 1998</p> <p>1st quarter 1998 ongoing 1997</p>
Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify CAP participants (15) • update visible minority executive development program • explore the possibility of a sabbatical program for executives through the increased use of self-funded leave and corporate funding • establish a short-term rotational branch and client assignment program for intermediate-level employees to focus on acquiring broader horizontal perspectives • implement a succession planning process for the EX group; include development activities for high potential managers and executives • create a management group and senior staff development program that focuses on inter-branch mobility and the acquisition of corporate knowledge • participate in pilot interdepartmental secondment program for executives in Quebec Region • support two CAP participants on Interchange Canada assignments with provincial governments <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish an interdepartmental secondment program for feeder groups in partnership with Foreign Affairs and International Trade, Industry, ND and RCMP • refocus Departmental Assignment Program (DAP) • actively support the AEXDP and ADM PQP programs • support MTP (10 participants in 1996-97) 	<p>2-3 years</p> <p>1 year</p> <p>1 year</p> <p>2-3 years</p> <p>1 year</p> <p>1 year</p> <p>1 year</p> <p>1 year</p>

7. Development Programs

Revenue Canada (RC)	UNDER WAY	
	<ul style="list-style-type: none"> participate in the certified general accountant (CGA) or certified management accountant (CMA) Student Assignment Program, which allows employees enrolled in either the CGA or CMA program to meet the practical experience requirement while on the academic portion of the program use the Rotational Program, which provides employees in the Appeals Division with varied and diversified experience to enhance their development and career progression participate in the CS Apprenticeship and Occupational Training Program, which supports the promotion of employees in Information Technology Branch from the CS-1 level to the CS-2 level once they have met a standard of competence 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> <i>manage two internal management development programs: the Middle Management Development Program (MMDP) for EX minus 3 and EX minus 4 and the Executive Development Program (EXDP) for EX minus 1 and EX minus 2.</i> survey EXDP and CAP graduates 12 months after graduation to determine level of satisfaction monitor results from the Assessment Centre for Executive Appointment participate in MTP, CAP and Interchange Canada consider participants from AEXDP and ADM PQP 	ongoing
	PROPOSED	
	<ul style="list-style-type: none"> <i>explore the possibility of establishing an apprenticeship program for students, to be used as a source of employees at the CS-1 level and as an additional vehicle for identifying recruits for the CS-1 Apprenticeship Program</i> 	1997-98
	<ul style="list-style-type: none"> develop an information technology management development program for information technology specialists who aspire to manage the information technology function 	Dec. 1997
	<ul style="list-style-type: none"> review participants and graduates from internal and corporate development programs 	annually
	<ul style="list-style-type: none"> track career progression of MTP participants beyond MTP graduation, and monitor the number and percentage who are ultimately appointed to the EX group 	ongoing

7. Development Programs

Solicitor General Canada (SGC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide opportunities and development assignments to employees whenever possible, to provide high potential individuals with skills and experience for progression to EX-1 • use existing corporate initiatives such as CAP and the Diversity in Management Program, and support employees interested in participating in AEXDP • provide opportunities for executives to provide development and career-broadening opportunities to employees <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>explore the possibility of providing some combination of formal and on-the-job training for support staff who would like to make the transition from their current group to the computer specialist group or to the junior policy analyst group</i> 	<p>1998-99</p> <p>ongoing</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p>
Statistics Canada (SC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>encourage job training and university certificate program for support and junior staff</i> • <i>establish intra-departmental component to Corporate Assignments Program</i> • support Public Service and intergovernmental programs <ul style="list-style-type: none"> — CAP — Executive Interchange — <i>interdepartmental component to Corporate Assignments Program (at least 30 assignments each year)</i> — AEXDP and ADM PQP • <i>participate in Technical Support Development Program</i> 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • fully support EX participation in the current development programs for executives (ADM PQP and AEXDP) • continue to participate in the CAP, MTP, FORD programs • pursue development opportunities (within and outside the department) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop special initiatives for high performers at all levels • develop monitoring and evaluation programs 	<p>Aug. 1997</p> <p>Sept. 1997</p> <p>Dec. 1997 Nov. 1997</p>
Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>identify TBS assignments for AEXDP, CAP, AETP, MTP (Senior Management Committee)</i> • encourage EXs to participate in AEXDP and ADM PQP (Senior Management Committee) • <i>remove obstacles to developing senior staff</i> <ul style="list-style-type: none"> — <i>address the exclusion of EX equivalents from AEXDP and EX-2 competitions.</i> 	<p>annually</p>

7. Development Programs

Veterans Affairs Canada (VAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>develop a departmental pool of resources for MTP and CAP</i> • support CAP and MTP <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop a program to prepare junior officers for middle management • identify AEXDP assignment opportunities in VAC 	<p>completed ongoing</p> <p>Jan. 1998 annually (June)</p>
Western Economic Diversification Canada (WD)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop a departmental mentoring program for specific feeder groups • pursue the possibility of a portfolio assignment program within the Industry Portfolio • address HR challenges and barriers to HR objectives (e.g., few interdepartmental appointments, lack of programs offered in the regions by central agencies) • support the MTP and CAP programs 	<p>Sept. 1997 June 1997</p> <p>March/June 1997</p>

8. Recruitment and Staffing

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	UNDER WAY	
	<ul style="list-style-type: none"> • set aside \$20 million of the R&D budget for partnerships with the private sector (will provide employment to several hundred new employees on a contractual basis — matching investment initiative) 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • make systematic effort to hire employees with a proven track record 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • plan and carry-out successions through an earlier “in-house” equivalent of <i>La Relève</i>, to prepare for the anticipated retirement of laboratory directors at the Executive (EX) level 	completed
	<ul style="list-style-type: none"> • use “Success Profile for Leaders” as the jumping off point for the succession planning/operating guidelines and career management exercises for the EX group 	
	<ul style="list-style-type: none"> • re-engineer the staffing process <ul style="list-style-type: none"> — simplify the process, maximize use of technology, develop tools for managers and specialists to save time, money and to improve the quality of decisions — project has evolved into an interdepartmental partnership with several departments actively providing expertise and support 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • take a front seat in researching and developing the concept of competency-based management 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • begin “Leadership Success Profile” for executives in the department; develop profiles and map out tools and applications 	1996, ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • conduct succession planning for key, strategic positions; focus initially on the EX group and pilot competency-based profiles and tools 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • provide the necessary support environment, framework and commitment to employees in the area of career management 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • hold “lunch and learn” sessions on topics such as balancing work and personal life • hold a job information fair for employees • begin the process of providing all employees the opportunity to develop a career plan before the year 2000 • provide necessary training and/or development to pursue individual career plans, subject to agreement between supervisor and employee • target employees for certain assignments 	begin fall 1997 Feb. 1998 by March 1998 as required by individual plans ongoing
	PROPOSED	
	<ul style="list-style-type: none"> • ensure that strategies are open and transparent and use clear selection criteria and procedures 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • take the needs and aspirations of present staff into consideration 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> • have target group members participate both as potential candidates and assessors 	ongoing

8. Recruitment and Staffing

Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct staffing process study 	1997
Canadian Centre for Management Development (CCMD)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • use intellectual, management, relationship, and personal competency profiles in selecting staff 	ongoing
Canadian Heritage	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • use student employment programs to identify recruits • use a warden recruitment program • use the pre-qualified pool of assistant deputy ministers (ADM PQP) as "first step" for all appointments 	
Canadian International Development Agency (CIDA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • manage junior officer recruitment program • <i>hold omnibus internal competitions for Program Administration (PM), EX positions</i> • use transparent staffing practices to restore confidence in process • give managers direct access to Human Resources Management Information System (pilot now) • <i>establish single-window Personnel and Administration Branch</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • delegate more human resources (HR) authority to managers, in two phases • use appointment-to-level approach 	<p>annually annually</p> <p>ongoing winter 97</p> <p>ongoing</p> <p>1997-1998</p> <p>Dec. 1997</p>
Citizenship and Immigration Canada (CIC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>implement an EX pooling initiative and couple it with the existing EX-FS pool, along with a competency profile for each EX level</i> • develop an enforcement program HR strategy <ul style="list-style-type: none"> — make critical decision concerning the use of specialists vs. generalists — develop competency profiles, testing and tools with the possibility of also developing a psychological profile • begin recruitment of the Foreign Service (FS) group against projected attrition • complete promotions within the FS and FS-EX groups 	<p>ongoing</p> <p>completed</p> <p>ongoing</p> <p>completed</p> <p>fall 1997</p>

8. Recruitment and Staffing

Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • support youth employment (20% for target group members) • review and modify/eliminate staffing controls <p>1997-98 1997-98</p> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • recruit 13 Aboriginal persons and 11 persons with disabilities • recruit five management trainees, one of whom will be from the Aboriginal community • create internship opportunities • support the Science Horizons Program • <i>develop competency-based management framework and launch nine additional projects (eventual expansion to entire department)</i> • expand capabilities of People and Jobs software to facilitate matching employees to positions • develop assessment techniques and pilot projects based on competencies <p>1997-98 1997-98 1997-98 1997-98 1997-98/2001-02 1997-98</p>	
Federal Office of Regional Development (Quebec) (FORDQ)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in the University Co-op Program (economists, communications and human resources advisors and computer specialists) 	ongoing
Fisheries and Oceans (F&O)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop strategy to recruit 122 new employees over the next two fiscal years • recruit externally (key occupational groups) • set up successive increments in the Cabinet and Parliamentary Affairs, and Economic and Policy Analysis organizations to promote mobility of staff and increase opportunities for career progression (Policy) <p>61 (March 1998) 61 (March 1999)</p> <p>ongoing</p> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • encourage partnership initiatives with local educational institutions leading to the acquisition of degrees for interested F&O high flyers or EXs (personal training and development plan) • implement major reductions (2,746 full-time equivalents, 24%, by 1998-99) • require increased flexibility to facilitate the movement of personnel from year-round to seasonal operations (Coast Guard Sector) <p>immediate/ ongoing</p> <p>ongoing</p>	
Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • increase level of recruitment • use aggressive staffing to resolve Clerical and Regulatory (CR) surplus <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • clarify role of non-rotational staff 	

8. Recruitment and Staffing

Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> establish HR consultant recruitment program identify core competencies prototype as part of the core competency pilot project <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> use external university recruitment for Administrative and Foreign Service category staff draft Management Trainee Program (MTP) recruitment strategy <i>support French-language centres of excellence for scientific and professional groups</i> participate in Quebec region pilot, <i>Défi Carrière : Je Prends La Relève</i>, various phases roll out competency pilot throughout department 	<p>ongoing</p> <p>Jan. 1998</p> <p>June 1997 Sept. 1997</p> <p>May 1997/ Feb. 1998 fall 1997</p>
Human Resources Development Canada (HRDC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> recruit based on leadership profiles develop flexible assignment mechanisms for managers link structural model of simplified job descriptions to service delivery needs <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> target recruitment in context of HR planning for EX and other fields use Universal Classification Standard (UCS) develop group competencies and task competencies use level-based staffing 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> meet target of 50% Aboriginal persons identify Aboriginal candidates (senior HR officer) support Aboriginal Masters Program <i>establish Aboriginal Employment Program with special staffing authority</i> support MTP recruit Aboriginal persons for other departments hold workshop with other departments on best practices <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> study moving INAC work locations onto reserves ensure selection profiles reflect leadership competencies 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>April 1997</p> <p>ongoing fall 1997</p>
Industry Canada (IC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> conduct university recruitment for Commerce (CO), Engineering (ENG), and Economics, Sociology and Statistics (ES) groups focus recruitment in areas such as Scientific Research-Research Scientist (SE-RES), Computer Systems Administration (CS), Financial Administration (FI), Information Services (IS) draft competency profiles for EX positions compile competency profiles and employee inventories 	<p>1997-98/2000</p> <p>1998-2000</p> <p>1997-98 1998-2000</p>

8. Recruitment and Staffing

[illegible]

8. Recruitment and Staffing

Privy Council Office (PCO)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • hold discussions, at least once a year, between employees and managers on career development plans • produce a document to record employee's career objectives and related development actions, and managers' recommendations <ul style="list-style-type: none"> — the Human Resources Division will compile career plan information and develop recommendations for review by the HR management committee • provide career counselling opportunities (either in house, PSC, or through private sector) • provide opportunities for support staff to move into junior officer positions <ul style="list-style-type: none"> — provide regular information (e.g., sessions and tools) on job requirements for junior officer positions (e.g., Administrative Services (AS), CS, FI, IS, Personnel Administration (PE)) — <i>investigate providing a number of junior officer training positions within PCO to assist qualified support staff to move into the officer category</i> • provide centralized information on opportunities for short and long-term assignments, including on PCO Communicator • provide rotational opportunities for executives, officers and support staff to gain a diversity of experience elsewhere in the Public Service and within PCO • finalize comprehensive competency profiles for junior and intermediate officers and support staff as tools for career development, training and recruitment • explore possibility of hiring more junior and intermediate officers • explore exchange opportunities with other departments, provinces, countries 	<p>fall 1997</p> <p>ongoing</p>
Public Service Commission of Canada (PSC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish agreement between central agencies to expand selection pool to replace departing employees • invite interest in lateral transfers from EXs based on personal action plans • develop planning tool for recruitment and development strategies • recruit (total of 12) MTP, post-secondary and summer/co-op programs participants each year • participate in internship program for youth • review and revitalize Administrative Trainee Program 	<p>ongoing</p> <p>1997-98 ongoing</p> <p>1st quarter 1998 1st/2nd quarter 1998</p>

8. Recruitment and Staffing

Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • recruit and develop university graduates (43 participants in 1996–97) through departmental trainee program • participate in co-op student program (316 participants in 1996–97) • set up internal student exchange programs (Audit and Review Branch and Real Property Services) • recruit FIs (two participants in 1996–97) through the FORD Program • establish retention strategies as opportunities in the private sector continue to attract employees • encourage clerical workers who complete PG certification to apply to the internal trainee program • re-skill employees in Administrative Support category in the Translation Bureau in two new jobs (desktop publishing and work allocation) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • explore productivity incentives for TRs, to better recognize their contribution and improve retention of current staff • initiate recruitment campaigns in skills shortage areas • make mobility part of managerial competency profiles 	1 year
Revenue Canada (RC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • renew post-secondary recruitment (total of 218 employees in 1997) • examine all aspects of recruitment and staffing in consultation with employees, managers and unions (working group led by two ADMs) • explore a new approach to external recruitment, for Canada Customs and Revenue Agency, including a larger role for the regions in university recruitment <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilitate the movement of employees between occupational groups • address staffing issue in the context of the HR framework, which will be developed in consultation with employees and unions for Canada Customs and Revenue Agency 	<p>1997–98</p> <p>1997–98</p> <p>1997–98</p> <p>1997–98</p> <p>ongoing after May 1997</p>
Solicitor General Canada (SGC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • continue to actively use student programs <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • use the Learning Program for Junior Policy Analyst Positions to recruit policy analysts at a junior level; provide training and promote these employees, within their positions, as they achieve pre-established criteria • establish a development strategy to identify specific recruitment opportunities in the department and appropriate sources of potential candidates 	<p>ongoing</p> <p>1997–98</p> <p>1998–99</p>

8. Recruitment and Staffing

Statistics Canada (SC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>intake new professionals, newly hired graduates rotate among several positions on assignments of six to eight months and receive prescribed training</i> • set up special recruitment programs for Aboriginal persons • <i>base skill requirements on those identified for employees and potential career streams rather than on specific positions</i> • <i>hold generic competitions</i> <ul style="list-style-type: none"> — general selection process for section chiefs (ES-6 or equivalent) — assistant director (ES-7 or equivalent) — directors and directors general (EX-1 to EX-3) • establish redeployment procedures 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • assess impact of recruitment programs on TC revitalization • review the current use of MTP, AETP, Executive Interchange, and Financial Officer Recruitment and Development • market TC opportunities <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • review current sources of recruitment • advertise development opportunities • <i>prepare marketing strategy to promote TC to outside candidates</i> • develop succession planning 	<p>Aug. 1997</p> <p>Aug. 1997</p> <p>spring 1998</p> <p>Sept. 1997</p> <p>April 1998</p> <p>June 1997</p>
Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>produce and refine competency profiles for three employee streams, responsibility of cross-branch teams</i> • establish individual employee career management service <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • expand existing profiles to reflect corporate and specialist resources • drive a yearly succession planning exercise for senior levels (Senior Management Committee) • <i>undertake career planning discussions with staff (Senior Management Committee)</i> • <i>commence appointment to level at director level</i> • <i>identify internal areas of mobility between TBS and Public Service</i> • <i>establish roster of candidates</i> • <i>establish mobility protocols with departments</i> 	<p>April 1998</p> <p>April 1998</p> <p>April 1998</p> <p>April 1998</p> <p>April 1999</p>
Veterans Affairs Canada (VAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • examine need for more health care professionals through benefits redesign project <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct inventories of pre-qualified candidates • improve services from HR division • adopt PeopleSoft HR system • conduct pilot project on competency models 	<p>July 97</p> <p>March 98</p>

8. Recruitment and Staffing

Western Economic Diversification Canada (WD)	UNDER WAY • <i>launch a departmental in-placement program</i>	May-June 1997
--	--	---------------

9. Classification

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide full support to the Universal Classification Standard (UCS) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish job library 	ongoing
Fisheries and Oceans (F&O)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • survey the Executive (EX) community (Jan. 1997) to determine issues of importance and explore non-salary compensation options to be used to retain and reward EXs • set up a pilot program for EXs involving the use of training credits that may be banked and used at a later date <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • work with TBS on UCS, to ensure compensation schemes allow federal government to attract and retain high-quality, scientific personnel 	<p>completed</p> <p>implemented 1997-98</p> <p>ongoing</p>
Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct multiple group conversions and classification reforms through UCS • clarify role of locally employed staff, complete conversion to new standard, examine employment arrangements • institute local-market-comparability compensation for locally employed staff • manage Secretary (SCY) and Clerical and Regulatory (CR) groups jointly until UCS reform 	
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • draft generic EX work descriptions 	
Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • charge a sub-committee of the Human Resources Committee with making recommendations to the Executive Committee regarding Law (LA) compensation • convert the LA category using the UCS to facilitate mobility within levels <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • re-evaluate the moratorium on the automatic promotion from LA-1 to LA-2A 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p>

9. Classification

National Defence (ND)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> develop appointment-to-level system for all civilian executives 	ongoing
Natural Resources Canada (NRCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> participate in TBS science and technology management framework working group on classification and compensation <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> request that TBS review the performance pay plan for non-executive senior excluded employees consider providing acting pay for executives filling positions above their designated levels seek greater latitude for performance pay purposes to manage within salary envelope to include EXs, non-EXs and excluded employees 	1997-98
Privy Council Office (PCO)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> investigate recognizing team efforts etc. as proposed criteria for performance pay consider use of discretionary leave to compensate employees for long hours <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>seek Treasury Board approval to provide acting pay for EX employees</i> 	ongoing ongoing
Revenue Canada (RC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> participate in a study for the Technology Information Sub-Committee on the Computer Systems Administration (CS) classification standard and CS compensation 	
Solicitor General Canada (SGC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> develop generic job descriptions for several positions in order to streamline the staffing process and encourage horizontal mobility within the organization 	completed
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> draft generic job descriptions, including technical inspectors 	Sept. 1997
Veterans Affairs Canada (VAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> co-operate with TBS in UCS development and implementation <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> develop automated self-serve inventory of broad-based work descriptions 	ongoing Sept. 1997

9. Classification

Western Economic Diversification Canada (WD)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop a staffing and classification strategy for the “new” organization • reconfigure skill sets and reclassify key working groups to fulfil new mandate <ul style="list-style-type: none"> — including position description writing, classification and evaluation of new positions 	completed
	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop core competencies for the three new working groups (COS, PDO and PdevO) • address human resources (HR) challenges and barriers to HR objectives (e.g., geographic variations not taken into consideration in compensation plans, lack of support for spouses affected by relocation) 	1997

10. Communications and Consultation

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> start consultations on the first round of <i>La Relève</i> activities establish performance feedback and review to encourage ongoing, two-way communication between supervisors and employees on work objectives and performance <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> communicate human resources (HR) strategy widely to all employees e.g., via intranet and Internet solicit employee feedback and input through employee satisfaction survey establish a team to consult employees on the initiatives contained in the HR strategy implement a corporate exit survey process establish senior-level HR management committee update orientation package for employees 	<p>ongoing ongoing</p> <p>June 1997 fall 1997 summer 1997 Sept. 1997 fall 1997 Sept. 1997</p>
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> improve internal communication 	
Canadian Heritage	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> disseminate <i>La Relève</i> Plan <i>assign senior manager to oversee consultation and implementation of the action plan</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> publish updated plan communicate to managers the range of student recruitment programs 	<p>fall 1997</p>
Citizenship and Immigration Canada (CIC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> hold a departmental Executive (EX) conference to promote an understanding of <i>La Relève</i> consult union representatives on HR and operational issues at all levels in the organization, including the reduction exercise use alternative dispute resolution and mediation increasingly in union-management relations hold a three-day mediation course on dealing with poor performers and respectful workplace training 	<p>completed</p> <p>ongoing ongoing ongoing</p>
Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>establish HR InfoLane site</i> make HR plan and major new initiatives/policies etc., widely available through InfoLane 	<p>1997-98 1997-98</p>

10. Communications and Consultation

Federal Office of Regional Development (Quebec) (FORDQ)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> establish a task force to better identify employee needs, expectations, perceptions and preferred means to come up with an internal communications strategic plan 	completed
Fisheries and Oceans (F&O)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> co-ordinate a national consultation process on critical human resource issues (each region is preparing its own planning document) hold focus groups (more than 40 were held across F&O in Feb. 1997 with more than 550 participants) 	completed
Health Canada (HCAn)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> establish <i>La Relève</i> communications program, e.g., communiqués to staff, Deputy Minister updates, newsletter <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> send employees an electronic newsletter 	<p>Feb.-May 1997, ongoing</p> <p>June 1997</p>
Human Resources Development Canada (HRDC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> communicate <i>La Relève</i> as component of "supporting people" publish reports on initiatives for breaking barriers 	ongoing ongoing
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> communicate electronically with staff (e-mail, HR Web site, personnel bulletin) use plan "blueprint" to explain plan to staff during consultation <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> initiate a campaign to re-acquaint staff with value of communications tools 	ongoing
Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> conduct a review of departmental directions and priorities at an annual meeting between the Deputy Minister and a group of employees include a <i>La Relève</i> action plan and the human resources reform initiative in the annual departmental day meeting in all regional offices and the National Capital Region 	ongoing ongoing

10. Communications and Consultation

<p>Natural Resources Canada (NRCan)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop a two-year action plan, the Excellence Roadmap, that sets out 15 key actions (approved in May 1995) including <ul style="list-style-type: none"> — developing a recognition framework and program consistent with the principles and concepts of quality — emphasizing consultation on key HR issues through employee surveys — developing a network of facilitators and excellence co-ordinators — developing a manager's profile • develop and adopt a science and technology management framework • establish mechanisms to strengthen the links between science and technology and policy directions, being done by two senior co-ordinating committees on policy and science and technology • establish partnerships with three other federal natural resources departments in using science and technology to achieve sustainable development goals • assign senior management and line managers with the primary responsibility for face-to-face communications with employees • develop a formal strategy for managing internal communications <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • redesign orientation program to provide information about the department's vision, mission, operating principles, structure and objectives • set up an internal communications network 	<p>1996–2000 implementation of key actions</p> <p>1996–97</p> <p>1996–97</p> <p>1997–98 design 1998–99 implementation</p>
<p>Privy Council Office (PCO)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • distribute draft <i>La Relève</i> plans to all employees, final report available in June • include lead article on <i>La Relève</i> in PCO employee newsletter <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • send memos from Clerk to all staff on status of PCO <i>La Relève</i> activities 	<p>completed</p> <p>completed</p> <p>June 1997</p>

10. Communications and Consultation

Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	UNDER WAY	completed
	<ul style="list-style-type: none"> establish <i>La Relève</i> 1-800 hotline ensure union-management accords are in place and there is a framework of consultative committees at all levels establish an information-sharing culture through enhanced use of technology seek input from employees and from their representatives on <i>La Relève</i> (leaders in each branch) ensure Communications Branch plays a greater role, e.g., <i>Ensemble</i>, departmental publication, Deputy Minister e-mails and client newsletter <i>Doing Business</i> distribute info kit to all managers 	completed
	PROPOSED	
	<ul style="list-style-type: none"> establish an annual forum for all executives set up council of all assistant deputy minister minus 1 executives to address strategic issues 	1 year
	<ul style="list-style-type: none"> put in place a leadership profile that describes value-based behaviour and reinforces the need to share information, communicate and consult (expanding on the PSC profile) 	1 year
	<ul style="list-style-type: none"> enhance employee orientation program establish formal exit interview program provide a progress report on the implementation of <i>La Relève</i> initiatives to all employees on a regular basis 	2-3 years 1 year
Revenue Canada (RC)	UNDER WAY	1997-98
	<ul style="list-style-type: none"> draft a framework for managing internal communications 	
Solicitor General Canada (SGC)	UNDER WAY	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> communicate regular messages from the Deputy to employees on key issues hold face-to-face meetings between the Deputy and employees at least twice per year, plus weekly meetings between senior managers and their staff 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> develop a virtual newsletter (revival of <i>Scoop</i>) 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> hold open houses to improve communication between directorates and to foster an awareness of their contribution to the overall business 	ongoing
	<ul style="list-style-type: none"> set up "Ask for it," an e-mail service that allows employees to ask any questions they want, while guaranteeing anonymity 	ongoing
	PROPOSED	
	<ul style="list-style-type: none"> circulate the final plan to all employees and place it on department's InfoNet site 	1997-98
	<ul style="list-style-type: none"> write stories for employee newsletter, <i>Scoop</i>, under title "<i>La Relève</i>" 	1997-98
	<ul style="list-style-type: none"> keep Clerk apprised of progress in the department 	1997-98

10. Communications and Consultation

Statistics Canada (ST)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>conduct an employee opinion survey, a communications vehicle between employees and managers</i> • <i>hold weekly skip-level debriefings by management</i> • <i>establish internal communication network</i> 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>make La Relève plan available on the intranet</i> • <i>hold Deputy Minister video conference outlining departmental action plan</i> • <i>make use of employee feedback line (intranet e-mail)</i> • <i>use TC Express (internal newsletter) to outline testimonials and success stories</i> • <i>prepare a fact sheet outlining the action plan to assist managers when briefing employees</i> • <i>market TC opportunities to employment equity audience and general audience</i> 	<p>completed</p> <p>completed</p> <p>June 1997</p> <p>June 30, 1997</p> <p>June 1997</p> <p>ongoing</p>
Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>hold individual interviews with Senior Management Committee (SMC) members</i> • <i>produce critical issues consultation papers and present to SMC, with suggested performance indicators (working groups)</i> • <i>hold "town hall" meeting of all TBS staff and sector-level meetings on 1995 survey results</i> • <i>create employee council for change for employee advice and feedback on corporate management initiatives</i> • <i>create electronic newsletter, TBS Talk, including employee opinion section</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>encourage employee participation in development of policy and mobility strategy</i> • <i>increase staff participation at meetings at all levels, including ministerial briefings to maximize exposure, awareness of issues and cross-branch involvement</i> • <i>hold regular consultations with employees and provide feedback to SMC and Secretary</i> 	<p>fall 1996</p> <p>fall 1996</p> <p>completed</p> <p>created</p> <p>April 1998</p>
Veterans Affairs Canada (VAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>undertake extensive electronic communication with staff</i> • <i>communicate and consult with staff pursuant to communication plan</i> 	<p>ongoing</p>

10. Communications and Consultation

<p>Western Economic Diversification Canada (WD)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • create a transition monitoring team to provide feedback and comments directly to the Deputy Minister and Departmental Management Committee on transition issues and processes • conduct annual employee surveys to measure employee understanding and satisfaction of HR Plan components <ul style="list-style-type: none"> — use Pulsetaker software to solicit and measure employee feedback • conduct extensive consultation regarding the transition at all levels in the department (e.g., client service workshop, DM visit to all staff, call for proposals regarding the in-placement service, pilot testing, sessions with EX group) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop an employee newsletter • conduct extensive consultation and communications with unions, central agencies and staff regarding the classification and staffing strategy and its components 	<p>completed</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>July–October 1997</p> <p>June–August 1997</p>
---	--	---

11. Performance Measurement and Accountability

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> reinforce the need for collective accountability for living the organizational values outlined in 1991 and make sure everyone knows they are being lived up to (senior management) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> reduce/eliminate fears concerning job security in deployment situations, be prepared to provide an undertaking, in writing, to employees who accept the change involved in a career rotation (ensuring a safety net) integrate human resources planning within overall performance framework 	<p>ongoing</p> <p>under review</p> <p>next planning cycle</p>
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> revise the performance review process <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> produce report to staff on <i>La Relève</i> 	<p>semi-annually</p>
Canadian Centre for Management Development (CCMD)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> monitor human resources (HR) matters (Transition Operations Committee and Management Committee) 	<p>weekly</p>
Canadian Heritage	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> provide 360° feedback for all managers review appraisal instruments establish an ombudsman <i>develop action plans to ensure accountability for general HR management (managers)</i> <i>link performance appraisal of managers to achievement of goals in HR plans</i> 	
Canadian International Development Agency (CIDA)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> revise performance appraisal process establish a staff ombudsman <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> increase accountability for decisions in accordance with agency's values assess performance appraisal program evaluate ombudsman program produce semi-annual report to Executive Committee on <i>La Relève</i> implementation 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>fall 1997</p> <p>summer 1997</p> <p>fall 1997/</p> <p>spring 1998</p>

11. Performance Measurement and Accountability

Citizenship and Immigration Canada (CIC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement an assistant deputy minister (ADM) level structure composed of an ADM Policy, ADM Partnerships, and ADM Operations, who have no direct line authority <ul style="list-style-type: none"> — core business functions (service line management, program delivery and departmental support) report directly to the Deputy Minister — senior structure will be reviewed • foster a commitment to <i>La Relève</i> and track it through management contracts reflecting accountabilities in the executive group • finalize the appointment of a co-ordinator 	<p>completed</p> <p>Dec. 1997</p> <p>June 1997</p>
Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement a process for regular status reporting on action plans/activities for regions and service <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • submit mid-year and year-end reports to Environment Management Board re accomplishments related to HR plan 	<p>1997-98</p> <p>1997-98</p>
Federal Office of Regional Development (Quebec) (FORDQ)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • carry out psychometric evaluation and appraisals of the work environment (360° feedback) • <i>obtain ISO 9002 certification for three regional offices and for internal support operations at head office</i> <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • extend certification process to all regional offices • <i>obtain ISO 9001 certification to define market analysis and product design processes</i> • create a performance measurement framework to evaluate FORDQ activities 	<p>ongoing</p> <p>1997-98</p> <p>1998-99</p> <p>1997-98</p>

11. Performance Measurement and Accountability

<p>Finance Canada, Department of (Fin)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • conduct a full review of the performance appraisal process (Management Advisory Committee) • restore annual mandatory reviews for all employees and examine the need for a rating scheme • hold an annual departmental seminar to review priorities, workload and HR resource issues • monitor the progress of initiatives in the <i>La Relève</i> plan (Executive Committee) by <ul style="list-style-type: none"> — reviewing the HR Management Plan annually and ensuring appropriate accountability — implementing a new performance management process better oriented to identifying employee career development needs — carrying out and improving feedback from annual succession planning exercises — maintaining the Chief's Forum and Management Advisory Committee as vehicles to identify key human resource issues, recommend appropriate actions and monitor progress <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • involve junior analysts with senior departmental management in meetings and discussions on issues that they have prepared 	<p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>annually (May)</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
<p>Fisheries and Oceans (F&O)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensure managers are accountable for promoting an environment that provides clear direction, mutual respect, team work, professionalism, quality service to clients • involve the Deputy Minister and senior management actively in HR matters • factor accountability for mentoring, training and development of high-potential employees into the annual performance evaluation process for sector heads and regional directors general (RDG) <ul style="list-style-type: none"> — discuss progress regularly at the departmental Management Committee meeting • reflect accountability for meeting various obligations and standards in performance review for managers • establish a performance review and employee appraisal policy <ul style="list-style-type: none"> — working group recommended quarterly communication on work objectives and performance be considered a minimum standard • initiate an upward feedback process <ul style="list-style-type: none"> — include feedback to managers two levels below the DM <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement multi-rater feedback process down to the EX minus 3 level of management 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>applies to 1997-98</p> <p>completed</p> <p>50% 1997-98 50% 1998-99</p>

11. Performance Measurement and Accountability

Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • evaluate formally the core competencies • revise plan objectives, targets and achievements in "report card" format <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • evaluate competency profiles in light of PSC competencies • develop detailed project plans for each element of HR plan • create next version of HR action plan with suggested order of priority 	annually
Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish organizational review committee • set up departmental Executive Committee subcommittee on HR • review training and career planning for lower level EXs and equivalents (branch level committees) 	ongoing ongoing ongoing
Human Resources Development Canada (HRDC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide 360° feedback for all managers • base performance appraisal and learning contract on leadership profile • establish <i>La Relève</i> as standing Management Board item <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • assess managers on support of people 	by fall 1997 by fall 1997 May 1997, ongoing
Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish staff ombudsman <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • reflect leadership competencies in all performance reviews and upward-feedback instruments • ensure <i>Deputy Minister's accountability contracts with ADMs and RDGs contain objectives for cultural change</i> • use consolidated reports from upward-feedback process to assess cultural change • develop structured risk management • oversee implementation of <i>La Relève</i> plan (Deputy Minister's Human Resources Committee) 	reports annually annually June 1997 annually quarterly
Industry Canada (IC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify upcoming vacant positions and discuss succession plans for EX positions (annual Senior Staff, Personnel, meeting) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • use upward feedback to strengthen leadership capability for all EXs and for non EXs in certain areas • identify departmental training priorities (Corporate Training Committee with representation from all sectors) • implement, more broadly, the 360° feedback process • monitor progress in career development plans for feeder group 	ongoing 1997-98 1997-98 1997-98 1998-2000

11. Performance Measurement and Accountability

Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • create a human resources committee as part of the department's Executive Committee structure • use full-circle evaluation to ensure the highest quality of management appointments • review and evaluate progress (Human Resources Committee) 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p> <p>quarterly</p>
National Defence (ND)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • base performance management and 360° feedback on competencies • reinforce management responsibility for supportive work environments through training and performance management • establish an ombudsman for civilian and military staff • link HR planning to business planning, to be overseen by committee of senior managers 	<p>in development</p> <p>in development</p> <p>in development</p>
Natural Resources Canada (NRCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • implement performance feedback policy • guide management and performance measurement using the planning approach outlined in the department's 1996–1999 Business Plan • undertake a third upward feedback process • review other forms of feedback, including 360° feedback <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • set out broad parameters for developing specific accountability accords <ul style="list-style-type: none"> — ensuring that all managers have an accountability accord that emphasizes their responsibility for implementing NRCan's action plan for <i>La Relève</i> • ensure supervisors develop an action plan that addresses the feedback they receive from their employees • periodically review efforts by all levels of management to carry out priorities for action initiatives • communicate and explain action plan to all line managers and employees • ensure more flexibility for performance management as it applies to teams once Universal Classification Standard is implemented 	<p>1997–98</p> <p>1996–99 plan</p> <p>1996–97</p> <p>1997–98</p> <p>1997–98</p>
Privy Council Office (PCO)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • provide employees with periodic progress reports 	<p>fall 1997</p>

11. Performance Measurement and Accountability

Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • put a HR governance framework in place • adopt the Bilan Social as a monitoring tool • review trends regularly (management committees) • put a performance management system in place for all groups and levels • review performance of the Executive (EX) group (HR Executive Committee) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • identify success criteria following consultations with employees • monitor progress on <i>La Relève</i> initiatives through the Bilan Social • incorporate people management accountability framework into branch head management accords • introduce 360° performance feedback process for the Deputy Minister, assistant deputy ministers, chief executive officers and directors general • introduce an upward feedback process for all other executives, managers and supervisors • complete departmental action plan by adding branch plans and specific regional activities • make <i>La Relève</i> part of branch management agendas • monitor the implementation of the action plan and report to the Human Resources Executive Committee (<i>La Relève</i> Action Group) • appoint an executive to be responsible for the overall co-ordination of <i>La Relève</i> initiative; Human Resources Branch will provide support 	<p>completed</p> <p>completed</p> <p>1 year</p> <p>1 year</p> <p>2-3 years</p> <p>2-3 years</p> <p>June 1997</p> <p>1 year</p> <p>ongoing</p> <p>2-3 months</p>
Revenue Canada	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • hold managers accountable for the development of employees through corporate accountabilities established as part of the performance review process 	<p>ongoing</p>
Solicitor General Canada (SGC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • have senior managers act as "champions" for each of the four major areas of the HR Plan <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop performance indicators for each activity and responsibility centre and identify target date for implementation • hire external evaluators with experience in human resources management to conduct evaluation, include as part of the department's Annual Management Review Plan 	<p>ongoing</p> <p>1997-98</p> <p>1997-98</p>

11. Performance Measurement and Accountability

Statistics Canada (SC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> centrally manage intake of new professionals (<i>Professional Recruitment and Development Committee</i>) establish an in-house training institute <ul style="list-style-type: none"> use full-time trainers (agency professionals on temporary assignments for two or three years) plus guest trainers to perform training functions in addition to their regular jobs conduct annual performance interviews hold biennial skip-level discussion on career development conduct employee opinion survey focus on employment equity through a senior line management committee under leadership of a senior director produce biennial program report <ul style="list-style-type: none"> every two years divisions must prepare a program report for the Chief Statistician monitor use of both official languages and measure by an employee opinion survey focus on human resources development involving more than half the managers, all have specific role and responsibility in human resources development, all senior managers are members of at least one management committee <ul style="list-style-type: none"> membership rotates on regular basis each HR-related committee reports every three months to a senior human resources development committee 	ongoing ongoing ongoing ongoing ongoing ongoing ongoing ongoing
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> track human resources management issues through performance report and business plans <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> establish a set of performance indicators re-design performance appraisal system 	Nov. 1997 Nov. 1997
Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> expand Senior Management Committee to examine the reallocation of resources in accordance with strategic priorities <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> realign Chief Information Officer and Chief Human Resource Officer branches review and expand performance management process, using competency profiles to define performance expectations develop, through a directors' task, a set of results indicators for the actions outlined in the <i>La Relève</i> plan conduct a second employee survey focused on managing change, on the clarity of the vision and priorities, and on how much employees feel supported determine whether a follow up to the organizational climate survey is needed obtain regular feedback through Employee Council for Change introduce a wider range of feedback tools, including the 360° feedback, upward feedback, team evaluations, post mortems 	completed April 1998 April 1998 May 1997 Sept. 1997 Sept. 1997 April 1999

11. Performance Measurement and Accountability

<p>Veterans Affairs Canada (VAC)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>include Veterans Review and Appeal Board in HR planning</i> • establish an office of conflict resolution <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • survey clients on language of service • survey staff on language of work • oversee <i>La Relève</i> (Human Resources Management Committee) 	<p>completed ongoing</p> <p>April 1998 Jan. 1998 ongoing</p>
<p>Western Economic Diversification Canada (WD)</p>	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • create a transition planning and implementation group to support the organization through the transition to its new mandate (i.e., providing integrated services to small and medium enterprises and creating partnerships) • finalize an accountability framework for the Departmental Learning Program to ensure that performance standards are built into annual performance objectives of all managers and supervisors • assume responsibility for the corporate management of the EX community (the Departmental Management Committee) <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish employee-driven annual personal-learning agreements which give significant accountability and responsibility to the individual 	<p>ongoing</p> <p>fall 1997</p> <p>March 1997</p> <p>June 1997</p>

12. Other

Note: *Initiatives shown in italics are considered best practices.*

Initiatives shown in bold contribute to the corporate agenda or involve a partnership.

DEPARTMENT	INITIATIVE	TIMING/STATUS
Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • work closely with other departments to extend the corporate approach to human resources (HR) horizontally <p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • examine extending HR delegations further down throughout the department • examine need and request for flexibilities/authorities from actual agencies 	<p>ongoing</p> <p>over next year</p> <p>over next year</p>
Canadian Heritage	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in Work Force of the Future working group 	
Environment Canada (EC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>establish partnerships both internally and with other departments to ensure and achieve higher efficiency in HR management practices</i> 	1997-98
Federal Office of Regional Development (Quebec) (FORDQ)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • use an approach based on developing four skills profiles which would be appropriate for managers, advisors and administrative personnel • develop human resources management partnership • establish partnerships with other federal departments and financial institutions to enable FORDQ to provide vital support to small and medium enterprises 	ongoing
Foreign Affairs and International Trade, Department of	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • participate in Work Force of the Future working group 	
Health Canada (HCan)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • hold informal discussions with staff, covering, for example, career interests (Deputy Minister and senior management) • become actively involved in science and technology initiative <ul style="list-style-type: none"> — managers lead various working groups, e.g., classification and compression issues 	<p>ongoing</p> <p>ongoing</p>
Industry Canada (IC)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>establish partnerships with other business departments to promote mobility (FORDQ, the Atlantic Canada Opportunities Agency, and Western Economic Diversification)</i> 	1997-98

12. Other

Justice Canada, Department of (Jus)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> study feasibility of introducing a competency-based system for lawyers and managers 	
National Defence (ND)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> develop a strategy to move staff from support to other categories 	ongoing
Privy Council Office (PCO)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> provide support for staff participation in Work Force of the Future consultation 	completed
Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> actively participate in Work Force of the Future initiative 	
Revenue Canada (RC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> work in partnership by <ul style="list-style-type: none"> actively participating on the Work Force of the Future working with Health Canada and HRDC in the Black and Aboriginal Development Initiative having Quebec region as an active member of the Anglophone Participation Committee having Quebec region participate in an interdepartmental Senior Management Exchange Program to broaden experience of EX, EX minus 1 and EX minus 2 communities working with the Assembly of Manitoba Chiefs to resolve concerns of the Aboriginal community examine classification, staffing and recruitment, special programs, employee development, training and learning and the executive group (six working groups led by ADMs) participate as a member of the Interdepartmental Advisory Committee on the Work Force of the Future (led the Montreal consultation sessions) participate in two working groups of the advisory committee and contribute financially to the communications strategy 	<p>ongoing</p> <p>Sept. 1997</p> <p>ongoing</p>
Transport Canada (TC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> develop generic job descriptions to complement the introduction of competency-based management open TC business centres and TC Centres review the report of the project committee to ensure TC activities are consistent with the recommendations 	<p>March 1999</p> <p>completed</p>

12. Other

Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)	<p>PROPOSED</p> <ul style="list-style-type: none"> participate in Work Force of the Future to determine actions in TBS for support staff and junior administrative staff 	
Veterans Affairs Canada (VAC)	<p>UNDER WAY</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>share HR systems with P.E.I. or service partners</i> play role as lead department in Canada-P.E.I. Knowledge Economy Partnership 	March 1998

Appendix 2:

Departmental Spokespersons and Contacts for La Relève

Agriculture and Agri-Food Canada

Spokesperson:

Dr. Brian Morrissey
Assistant Deputy Minister, Research
morrisseyb@em.agr.ca
(613) 759-7794
(613) 759-7772 (fax)

Contact:

Ab Ettinger
Human Resources Branch
(613) 759-1174
(613) 759-7471 (fax)

Atlantic Canada Opportunities Agency

Spokesperson and contact:

Gérald Leblanc
Director General, Human Resources
gleblanc@acoa.ca
(506) 851-2141
(506) 851-6456 (fax)

Canadian Centre for Management Development

Spokesperson:

Carole Jolicoeur
Director General, Corporate Services
carolej@ccmd-ccg.gc.ca
(613) 947-9338
(613) 947-3668 (fax)

Canadian Heritage

Spokesperson and contact:

Jacques M. Pelletier
Director General, Human Resources Branch
jacques_pelletier@pch.gc.ca
(819) 997-1956
(819) 953-0184 (fax)

Canadian International Development Agency

Spokesperson:

Nicole Charette
Vice-president, Personnel and Administration,
and Management
nicole_charette@acdi_cida.gc.ca
(819) 953-7808
(819) 953-6212 (fax)

Contacts:

Linda Landry
Director General, Human Resources
(819) 994-4392

Sheilagh McFadyen

Renewal and Organization Effectiveness Advisor
(819) 994-4402

Citizenship and Immigration Canada

Spokesperson:

Greg Fyffe
Assistant Deputy Minister — Policy
greg.fyffe@9530asb.cina.cic.x400.gc.ca
(613) 954-5335
(613) 957-3196 (fax)

Contacts:

Peggi McNeil
La Relève Coordinator
(613) 946-1836
(613) 957-3196 (fax)

Lilly Yee

(B.C., Prairies & Territories)
(604) 666-2643

Lorraine Frigon

Director, Human Resources
(Quebec and Atlantic Regions)
(514) 496-1493

Environment Canada

Spokesperson:

Robert Slater
Senior Assistant Deputy Minister
robert.slater@ec.gc.ca
(819) 994-5550
(819) 953-6897 (fax)

Spokesperson and contact:

Ginette Cloutier
Director General, Human Resources
ginette.cloutier@ec.gc.ca
(819) 997-1847
(819) 953-2757 (fax)

Federal Office of Regional Development (Quebec)

Spokesperson and contact:

Pierre Bordeleau
Director General, Human Resources, Finance
and Administration
bordepi0@bfdrq-fordq.gc.ca
(514) 283-4565
(514) 283-4702 (fax)

Finance Canada, Department of

Spokesperson:

Joy Kane
Assistant Deputy Minister, Corporate Services
kane.joy@fin.gc.ca
(613) 995-8487
(613) 947-3643 (fax)

Contacts:

Hélène Charlebois
Manager, Employee Programs, Planning and
Organization Development
(613) 992-7118
(613) 947-3643 (fax)

Madeleine Azzie

Senior Officer, Planning, Organization
Development and Performance
(613) 947-4318
(613) 947-3643 (fax)

Fisheries and Oceans

Spokesperson:

Assistant Deputy Minister, Corporate Services
(613) 993-0868
(613) 990-3604 (fax)

Contact:

François Marion
Director, Human Resources Planning
and Development
(613) 990-0013

Foreign Affairs and International Trade, Department of

Spokesperson:

Pierre Gosselin
Director General, Human Resources Development
pierre.gosselin@extott10.x400.gc.ca
(613) 992-3546
(613) 944-2411 (fax)

Contact:

Armande Audet
Deputy Director, Human Resources Policy
armande.audet@extott10.x400.gc.ca
(613) 996-6303
(613) 992-3492 (fax)

Health Canada

Spokesperson:

Robert Lafleur
Senior Assistant Deputy Minister,
Corporate Services
robert_lafleur@inet.hwc.ca
(613) 952-3984
(613) 957-4706 (fax)

Contact:

Lucille Marleau
Projects Manager
lucille_marleau@inet.hwc.ca
(613) 941-8313
(613) 941-1814 (fax)

Human Resources Development Canada

Spokespersons:

Monique Plante
Assistant Deputy Minister, Human Resources
e-mail on X400
(819) 953-0604
(819) 997-0699 (fax)

Norine Smith
Assistant Deputy Minister, Insurance
e-mail on X400
(819) 994-1600
(819) 953-5801 (fax)

Contacts:

Andrée Verville
Director General, Learning and Development
Human Resources Branch
(819) 994-2329
(819) 953-1221 (fax)

Susan Pettis
Director, Executive Group Services
Human Resources Branch
(819) 953-1263
(819) 997-6687 (fax)

Indian and Northern Affairs Canada

Spokesperson:

Brent DiBartolo
Assistant Deputy Minister, Corporate Services
dibartolob@inac.gc.ca
(819) 997-0020
(819) 953-4094 (fax)

Contacts:

Zaiga Bradley
Chief, Human Resources Planning and Systems
(819) 994-7428
(819) 994-7427 (fax)

Bernard Gagné
Director, Human Resources
Quebec Region
(418) 648-7391
(418) 648-5868 (fax)

Patrick O'Reilly
Director, Human Resources
Alberta Region
(403) 495-2896
(403) 495-2767 (fax)

Gerald Leblanc
Director, Human Resources
Atlantic Region
(902) 661-6270
(902) 661-6240 (fax)

Anna Marino
Director, Human Resources
British Columbia Region
(604) 666-5211
(604) 666-5201 (fax)

Industry Canada

Spokesperson:

Michelle Comeau
Assistant Deputy Minister, Operations Sector
comeau.michelle@ic.gc.ca
(613) 954-3405
(613) 954-4883 (fax)

Contact:

Line Noreau
Manager, Renewal
(613) 957-1029
(613) 941-4161 (fax)

Justice Canada, Department of

Spokesperson:

Fiona Spencer
Director General, Human Resources Directorate
fiona.spencer@justice.x400.gc.ca
(613) 941-1885
(613) 954-3000 (fax)

Contact:

Zina Glinfki
(613) 941-1890

National Defence

Spokesperson:

Monique Boudrias
Associate Assistant Deputy Minister, Personnel
(613) 992-7443
(613) 995-4519 (fax)

Contact:

Terry Lucier
(613) 992-5833

Natural Resources Canada

Spokesperson:

Michael Cleland
Assistant Deputy Minister, Energy Sector
mcleland@nrcan.gc.ca
(613) 996-7848
(613) 992-1405 (fax)

Contact:

Brenda Hayes
(613) 995-7081
(613) 947-0914 (fax)

Privy Council Office

Spokesperson:

Jack Stagg, Assistant Secretary
Economic and Regional Development Policy
jstagg@pco.gc.ca
(613) 957-5368
(613) 941-9420 (fax)

Contact:

Bill Fleury
Director, Human Resources Division
wfleury@pco.gc.ca
(613) 952-4802
(613) 957-5700 (fax)

Public Service Commission

Spokespersons:

Jean Belanger
Director General, Human Resources
Management Branch
jean.belanger@ms.psc.csp.x400.gc.ca
(613) 992-1225
(613) 995-3795 (fax)

Robert Bourgeois

Executive Director, Executive Programs,
Staffing Programs Branch
e-mail on X400
(613) 995-2128
(613) 992-0407 (fax)

Contact:

Suzanne Charbonneau
(613) 995-8234

Public Works and Government Services Canada

Spokesperson:

Warren H. Maidens
Director General
e-mail on X400
(613) 956-4171
(613) 956-5549 (fax)

Contact:

Yvonne Helwig
e-mail on X400
(613) 956-9055

Revenue Canada

Spokespersons:

William Crandall
Associate Deputy Minister
e-mail on X400B
(613) 957-3688
(613) 952-1547 (fax)

Danielle Vincent

Assistant Deputy Minister, Quebec Region
e-mail on X400B
(514) 496-4580
(514) 283-2340 (fax)

Contacts:

Sandra Hitchinson
Director, Executive Personnel Programs
e-mail on X400B
(613) 957-7623
(613) 941-5132 (fax)

Lucille Hatcher

EX Resourcing Officer/Executive Personnel Programs
e-mail on X400B
(613) 957-7445
(613) 941-5132 (fax)

Solicitor General Canada

Spokesperson and contact:

Eva Plunkett
Director General, Corporate Services
plunkee@sgc.gc.ca
(613) 990-2615
(613) 990-8297 (fax)

Statistics Canada

Spokesperson:

Pat McLaughlin
Director General, Human Resources
mclapat@statcan.ca
(613) 951-9955
(613) 951-4461 (fax)

Contact:

Eve Simpson
(613) 951-1099

Transport Canada

Spokespersons:

Micheline Desjardins
Assistant Deputy Minister, Corporate Services
desjarm@tc.gc.ca
(613) 991-6565
(613) 991-0426 (fax)

Suzanne Tining
Director General, Quebec Region
tinings@tc.gc.ca
(514) 283-0084
(514) 283-4661 (fax)

Contact:

Lynne Loken
(613) 998-6471

Treasury Board of Canada, Secretariat

Spokesperson:

Joy Kane
Assistant Deputy Minister, Corporate Services
kane.joy@fin.gc.ca
(613) 995-8487
(613) 947-3643 (fax)

Contacts:

Hélène Charlebois
Manager, Employee Programs, Planning
and Organization Development
(613) 992-7118
(613) 947-1423 (fax)

Madeleine Azzie

Senior Officer, Planning, Organization Development
and Performance Management
(613) 947-4318
(613) 947-1423 (fax)

Veterans Affairs Canada

Spokesperson:

Brian Ferguson
Assistant Deputy Minister, Corporate Services
e-mail on X400
(902) 566-8047
(902) 566-8521 (fax)

Contact:

Wayne Cunneyworth
Coordinator, *La Relève*
e-mail on X400
(902) 368-0000
(902) 566-8781 (fax)

Western Economic Diversification Canada

Spokesperson and contact:

Tim Earle
Director, Human Resources
e-mail on X400
(403) 495-3194
(403) 495-6876 (fax)

Notes

Santé Canada*Porte-parole :*

Robert Laflour

Sous-ministre adjoint principal, Direction générale

des services de gestion

robert_laflour@inet.hwc.ca

(613) 952-3984

(613) 957-4706 (téléc.)

Personne-ressource :

Luïlle Marteau

Gestionnaire de projets

luille_marteau@inet.hwc.ca

(613) 941-8313

(613) 941-1814 (téléc.)

Solliciteur général Canada*Porte-parole et personne-ressource :*

Eva Plunkett

Directrice générale, Services ministériels

plunkette@sgc.gc.ca

(613) 990-2615

(613) 990-8297 (téléc.)

Statistique Canada*Porte-parole :*

Pat McLaughlin

Directeur général, Ressources humaines

mclapat@statcan.ca

(613) 951-9955

(613) 951-4461 (téléc.)

Personne-ressource :

Eve Simpson

(613) 951-1049

Transports Canada*Porte-parole :*

Micheline Desjardins

Sous-ministre adjointe, Services généraux

desjarm@ic.gc.ca

(613) 991-6565

(613) 991-0426 (téléc.)

Suzanne Tining

Directrice générale, Région du Québec

tinings@ic.gc.ca

(514) 283-0084

(514) 283-4661 (téléc.)

Personne-ressource :

Lynne Loken

(613) 998-6471

Travaux publics et Services gouvernementaux**Canada***Porte-parole :*

Warren H. Maidens

Directeur général

Courrier électronique sur X400

(613) 956-4171

(613) 956-5549 (téléc.)

Personne-ressource :

Yvonne Helwig

(613) 956-9055

Courrier électronique sur X400

<i>Personnes-ressources :</i> Hélène Charlebois Gestionnaire, Programmes aux employés, planification et développement organisationnel (613) 992-7118 (613) 947-3643 (téléc.)	<i>Personne-ressource :</i> Madelaine Azzie Agent principal, Planification, développement organisationnel et gestion du rendement (613) 947-4318 (613) 947-3643 (téléc.)
Ressources naturelles Canada <i>Porte-parole :</i> Michael Cleland Sous-ministre adjoint, Secteur de l'énergie mcleland@nrcan.gc.ca (613) 996-7848 (613) 992-1405 (téléc.)	<i>Personne-ressource :</i> Brenda Hayes (613) 995-7081 (613) 947-0914 (téléc.)
Revenu Canada <i>Porte-parole :</i> William Crandall Sous-ministre délégué Courrier électronique sur X400B (613) 957-3688 (613) 952-1547 (téléc.)	<i>Personne-ressource :</i> Fiona Spencer Directrice générale, Direction des ressources humaines fiona.spencer@justice.gc.ca (613) 941-1885 (613) 954-3000 (téléc.)
<i>Personnes-ressources :</i> Sandra Hitchinson Directeur, Programmes pour les cadres de direction Courrier électronique sur X400B (613) 957-7623 (613) 941-5132 (téléc.)	<i>Personne-ressource :</i> Zina Gilmfki (613) 941-1890
Patrimoine canadien <i>Porte-parole et personne-ressource :</i> Jacques M. Pellerier Directeur général des ressources humaines jacques.pellerier@phc.gc.ca (819) 997-1956 (819) 953-0184 (téléc.)	
Pêches et Océans <i>Porte-parole :</i> Sous-ministre adjoint, Services ministériels (613) 993-0868 (613) 990-3604 (téléc.)	<i>Personne-ressource :</i> François Marjón Directeur, Planification et perfectionnement des ressources humaines (613) 990-0013

Robert Bourgeois
 Directeur exécutif, Programmes des cadres
 de la direction
 Direction générale des programmes de dotation
 Courrier électronique sur X400
 (613) 995-2128
Personne-ressource :
 Suzanne Charbonneau
 (613) 995-8234
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat
Porte-parole :
 Joy Kane
 Sous-ministre adjointe, Services ministériels
 kane.joy@fm.gc.ca
 (613) 995-8487
 (613) 947-3643 (téléc.)
Personnes-ressources :
 Hélène Charlebois
 Gestionnaire, Programmes aux employés,
 planification et développement organisationnel
 (613) 992-7118
 (613) 947-1423 (téléc.)
 Madeline Azzie
 Agent principal, Planification, développement
 organisationnel et gestion du rendement
 (613) 947-4318
 (613) 947-1423 (téléc.)
Défense nationale
Porte-parole :
 Montique Boudrias
 Sous-ministre adjointe associée, Personnel
 (613) 992-7443
 (613) 995-4519 (téléc.)
Personne-ressource :
 Terry Lucier
 (613) 992-5833

Norline Smith
 Sous-ministre adjointe, Assurance
 Courrier électronique sur X400
 (819) 994-1600
 (819) 953-5801 (téléc.)
Personnes-ressources :
 Andrée Verville
 Directrice générale, Apprentissage
 et perfectionnement
 Direction générale des ressources humaines
 (819) 994-2329
 (819) 953-1221 (téléc.)
 Susan Pettis
 Directrice, Services au groupe de la direction
 Direction générale des ressources humaines
 (819) 953-1263
 (819) 997-6687 (téléc.)
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Porte-parole et personne-ressource :
 Tim Earle
 Directeur, Ressources humaines
 Courrier électronique sur X400
 (403) 495-3194
 (403) 495-6876 (téléc.)
Environnement Canada
Porte-parole :
 Robert Slater
 Sous-ministre adjoint principal
 robert.slater@ec.gc.ca
 (819) 994-5550
 (819) 953-6897 (téléc.)
Porte-parole et personne-ressource :
 Ginette Cloutier
 Directrice générale des ressources humaines
 ginette.cloutier@ec.gc.ca
 (819) 997-1847
 (819) 953-2757 (téléc.)
Finances Canada, Ministère des
Porte-parole :
 Joy Kane
 Sous-ministre adjointe, Services ministériels
 kane.joy@fm.gc.ca
 (613) 995-8487
 (613) 947-3643 (téléc.)

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Porte-parole :

Brian Morrissey
Sous-ministre adjoint, Recherche

(613) 759-7794
mortisseyb@em.agr.ca

(613) 759-7772 (téléc.)
borddep10@bfrdq-fordq.gc.ca

Personne-ressource :
Ab Ettinger
Direction générale des ressources humaines

(613) 759-1174

(613) 759-7471 (téléc.)

Anciens Combattants Canada

Porte-parole :

Brian Ferguson
Sous-ministre adjoint, Services ministériels

Courtier électronique sur X400
(902) 566-8047

(902) 566-8521 (téléc.)

Personne-ressource :

Wayne Cunneyworth
Coordonnateur, *La Relève*

Courtier électronique sur X400
(902) 368-0000

(902) 566-8781 (téléc.)

Bureau du Conseil privé

Porte-parole :

Jack Staggs
Secrétaire adjoint

Politique du développement économique et régional
jstagg@pco.gc.ca

(613) 957-5368

(613) 941-9420 (téléc.)

Personne-ressource :

Bill Fleury
Directeur, Division des ressources humaines

wfleury@pco.gc.ca

(613) 957-5700 (téléc.)

Commission de la fonction publique du Canada

Porte-parole :

Jean Bélanger
Directeur général, Direction de la gestion

des ressources humaines
jean.belanger@ms.psc.csp.x400.gc.ca

(613) 992-1225
(613) 995-3795 (téléc.)

Bureau fédéral de développement régional

(Québec)

Porte-parole et personne-ressource :

Pierre Bordeleau
Directeur général, Ressources humaines, finances

(514) 283-4565
borddep10@bfrdq-fordq.gc.ca

(514) 283-4702 (téléc.)

Centre canadien de gestion

Porte-parole :

Carole Jolicoeur
Directrice générale, Services ministériels

(613) 947-9338
carolej@ccmd-cg.gc.ca

(613) 947-3668 (téléc.)

Citoyenneté et Immigration Canada

Porte-parole :

Greg Fyffe
Sous-ministre adjoint, Politique

Greg.Fyffe@9530ASB.CINA.CIC.X400.GC.CA
(613) 954-5335

(613) 957-3196 (téléc.)

Personnes-ressources :

Peggi McNeil
Coordonnatrice, *La Relève*

(613) 946-1836

(613) 957-3196 (téléc.)

Lilly Yee

(Colombie-Britannique, Prairies et
Territoires du N.-O.)

(604) 666-2643

Lorraine Frigon

Directrice des ressources humaines
(Régions du Québec et de l'Atlantique)

(514) 496-1493

Annexe 2 : Porte-parole et personnes-ressources des ministères concernant La Relève

Affaires étrangères et Commerce international

Porte-parole :

Pierre Gosselin

Directeur général, Perfectionnement des

ressources humaines

pierre.gosselin@extioff10.x400.gc.ca

(613) 992-3546

(613) 944-2411 (téléc.)

Personne-ressource :

Amande Audet

Directrice adjointe, Politique des ressources humaines

amande.audet@extioff10.x400.gc.ca

(613) 996-6303

(613) 992-3492 (téléc.)

Affaires indiennes et du Nord Canada

Porte-parole :

Brent DiBarolo

Sous-ministre adjoint, Services ministériels

bdiBarolo@inac.gc.ca

(819) 997-0020

(819) 953-4094 (téléc.)

Personnes-ressources :

Zaiga Bradley

Chef, Planification des ressources humaines

(819) 994-7428

(819) 994-7427 (téléc.)

Bernard Gagné

Directeur, Ressources humaines

Région du Québec

(418) 648-7391

(418) 648-5868 (téléc.)

Patrick O'Reilly

Directeur, Ressources humaines

Région de l'Alberta

(403) 495-2896

(403) 495-2767 (téléc.)

Agence de promotion économique du Canada

atlantique

Porte-parole et personne-ressource :

Gérald Leblanc

Directeur général, Ressources humaines

gbleblanc@acoa.ca

(506) 851-2141

(506) 851-6456 (téléc.)

Agence canadienne de développement international

Porte-parole :

Nicole Charette

Vice-présidente, Personnel, administration et

gestion centrale

nicole_charette@acd1_cida.gc.ca

(819) 953-7808

(819) 953-6212 (téléc.)

Personnes-ressources :

Linda Landry

Directrice générale, Ressources humaines

(819) 994-4392

Sheilagh McFadyen

Conseillère en renouveau et en efficacité

organisationsnelle

(819) 994-4402

12. Autres

Transports Canada (TC)	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)
ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">• Rédiger des énoncés de fonctions normalisés afin de soutenir l'instauration de la gestion fondée sur les compétences.• Ouvrir des centres et des centres d'affaires du ministère.• Examiner si les activités du ministère sont compatibles avec le rapport du comité de projet.	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">• Participer activement à l'initiative sur le milieu de travail de demain.
Mars 1999 Terminé	

12. Autres

Défense nationale (DN)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie visant à faire passer les employés de soutien à d'autres catégories. 	Activité continue
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des partenariats à l'intérieur et à l'extérieur du ministère afin d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines. 	1997-1998
Industrie Canada (IC)	PROPOSE	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des partenariats avec d'autres ministères offrant des services aux entreprises (BFDRC, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Diversification de l'économie de l'Ouest) pour favoriser la mobilité. 	1997-1998
Justice Canada, (Jus)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Étudier la faisabilité d'un système fondé sur les compétences pour les avocats et les gestionnaires. 	
Patrimoine canadien, Ministère du	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Participer au Groupe de travail sur le milieu de travail de demain. 	
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en partenariat : <ul style="list-style-type: none"> — participation active au Milieu de travail de demain; — participation avec Santé Canada et DRHC à l'initiative concernant les Noirs et les Autochtones; — participation de la région du Québec au Comité de participation des anglophones; — participation de la région du Québec à un programme interministériel d'échange de cadres supérieurs afin d'élargir l'expérience des EX, EX moins 1 et EX moins 2; — collaboration avec l'Assemblée des chefs du Manitoba afin de résoudre les préoccupations de la collectivité autochtone. • Examiner la classification, la dotation et le recrutement, les programmes spéciaux, le perfectionnement des employés, la formation et l'apprentissage du groupe de la Haute direction (six groupes de travail dirigés par des SMA). • Être membre du Comité consultatif interministériel sur le milieu de travail de demain (a dirigé les séances de consultation de Montréal). Participer à deux groupes de travail du Comité consultatif et contribuer financièrement à la stratégie de communication. 	Septembre 1997
Santé Canada (Scam)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir des discussions informelles (sous-ministre, cadres supérieurs et employés), entre autres au sujet des aspirations professionnelles. • Participer activement à l'initiative de sciences et technologie : — des gestionnaires dirigent divers groupes de travail tels que classification et compression. 	Activité continue Activité continue

12. Autres

Remarque : L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires. Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT	Affaires étrangères et Commerce international	Agroalimentaire et Canada (AAC)	PROPOSÉE	● Examiner la possibilité de déléguer des responsabilités en matière de RH à des niveaux inférieurs. ● Examiner la nécessité pour les organismes actuels de jouir de plus de souplesse et d'obtenir plus de pouvoirs ainsi que leurs demandes en Jusqu'à l'an prochain Jusqu'à l'an prochain	Antécédents Canada (ACC)	Bureau du Conseil privé (BCP)	Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRO)	● ENTREPRISE ● Travailler en étroite collaboration avec d'autres ministères pour étendre horizontalement l'approche d'ensemble des ressources humaines (RH). ● Agir à titre de ministère responsable du partenariat Canada — partenaires dans le domaine des services. ● Partager les systèmes de ressources humaines avec l'I.-P.-E. ou les I.-P.-E. sur l'économie du savoir.	● ENTREPRISE ● Appuyer la participation du personnel aux consultations sur le milieu de travail de demain.	Activité continue	Terminé	● ENTREPRISE ● Adopter une approche fondée sur quatre profils de compétences convenant aux gestionnaires, aux conseillers et au personnel administratif. ● Établir un partenariat en gestion des ressources humaines. ● Établir des partenariats avec d'autres ministères fédéraux et institutions financières permettant au ministère d'accorder un soutien vital aux petites et moyennes entreprises.	● PROPOSÉE ● Participer au Groupe de travail sur le milieu de travail de demain afin de déterminer quelles mesures le SCT peut prendre à l'égard du personnel de soutien et du personnel administratif de premier niveau.	Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)
-----------	--------	-------------------------------------	--	---------------------------------------	----------	---	--------------------------------	-------------------------------------	--	--	---	-------------------	---------	--	--	---

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none">• Établir un cadre de direction des ressources humaines (RH).• Adopter le document « Bilan social » comme moyen de surveillance.• Examiner régulièrement les tendances (comités de gestion).• Établir un système de gestion du rendement pour tous les groupes et niveaux.• Examiner le rendement des EX (comité exécutif des RH).	<ul style="list-style-type: none">• Établir les critères de réussite après avoir consulté les employés.• Évaluer les progrès relatifs à La Relève au moyen du document « Bilan social ».• Incorporer le cadre de responsabilité à l'égard de la gestion des ressources humaines aux accords de gestion des chefs de direction générale.• Instaurer un processus de rétroaction à 360° pour le sous-ministre, les sous-ministres adjoints/chefs de la Direction et directeurs généraux.• Instaurer un processus de rétroaction ascendante pour tous les autres cadres, gestionnaires et surveillants.• Compléter le plan d'action ministériel avec les plans des directions générales et les activités régionales particulières.• Intégrer La Relève aux questions de gestion dont s'occupent les directions générales.• Surveiller la mise en oeuvre du plan d'action et faire rapport aux comités exécutifs chargés des ressources humaines (groupe d'action La Relève).• Affecter un cadre à la coordination générale de La Relève et lui accorder le soutien de la Direction générale des ressources humaines.	Terminé	Terminé	1 an	1 an	2 à 3 ans	2 à 3 ans	2 à 3 ans	1 an	2 à 3 mois	Activité continue
--	------------	----------	--	---	---------	---------	------	------	-----------	-----------	-----------	------	------------	-------------------

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Statistique Canada	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer l'arrivée des nouveaux employés à partir du centre (Comité de recrutement et de développement professionnel). • Fonder un institut de formation interne : • utiliser des instructeurs à temps plein (spécialistes des agences en officiations temporaires de deux à trois ans) de même que des instructeurs invités pour accomplir certaines tâches de formation en plus de leur travail ordinaire. • Faire une entrevue annuelle au sujet du rendement. • Tenir à tous les deux ans une discussion non hiérarchique sur l'avancement de la carrière. • Faire un sondage d'opinion auprès des employés. • Voir à l'équité en matière d'emploi grâce à un comité de cadres supérieurs dont le leadership est confié à un directeur de haut niveau. • Produire un rapport biennal sur le programme : — tous les deux ans, les divisions doivent préparer un rapport concernant le programme à l'intention du statisticien en chef. • Surveiller l'emploi des deux langues officielles et évaluer les progrès au moyen d'un sondage d'opinion auprès des employés. • Voir au développement des ressources humaines : — plus de la moitié des gestionnaires participent au développement des ressources humaines et assument un rôle et des responsabilités précises; en outre tous les membres de la haute direction font partie d'au moins un comité; — les membres des comités changent régulièrement; — chaque comité associé aux ressources remet, tous les trois mois, un rapport à un comité supérieur chargé du DRH. 	Transports Canada	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Circonscrire les questions de gestion des ressources humaines au moyen du rapport d'évaluation et des plans d'activités. 	(TC)	PROPOSÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un ensemble d'indicateurs de rendement. • Remanier le système d'évaluation du rendement. 	Novembre 1997	Novembre 1997
--------------------	------------	---	-------------------	------------	--	------	---------	---	---------------	---------------

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

1997-1998	1996-1999 (plan)	1996-1997	1997-1998	Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE ● Mettre en oeuvre une politique sur la rétroaction en matière de rendement. ● Orienter la gestion et l'évaluation du rendement selon l'approche de planification exposée dans le plan d'activités du ministère pour 1996 à 1999. ● Amorcer le troisième processus de rétroaction, dont la rétroaction à 360°.	PROPOSÉE ● Établir des paramètres généraux pour l'élaboration d'accords particuliers sur l'obligation de rendre compte : — veiller ainsi à ce que tous les gestionnaires mettent en oeuvre le plan d'action du ministère sur La Relève dans le contexte d'un accord où leurs responsabilités sont mises en relief. ● S'assurer que les surveillants préparent un plan d'action tenant compte de la rétroaction qu'ils reçoivent de leurs employés. ● Faire un examen périodique des efforts déployés à tous les niveaux de gestion pour mettre les priorités en oeuvre. ● Communiquer et expliquer le plan d'action à tous les gestionnaires et employés. ● Allouer plus de souplesse pour la gestion du rendement appliquée aux équipes une fois la Norme générale de classification mise en oeuvre.	Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE ● Tenir les gestionnaires responsables du perfectionnement des employés au moyen de l'attribution de responsabilités ministérielles établies dans le contexte du processus d'évaluation du rendement.	Activité continue	Activité continue	Activité continue	Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE ● Établir un comité d'examen de l'organisation. ● Mettre sur pied un sous-comité du Comité exécutif ministériel sur les ressources humaines. ● Examiner la planification de la formation et de la carrière des EX de niveau inférieur et autres postes équivalents (comités établis au niveau des directions générales).	Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE ● Faire des cadres supérieurs les « champions » des quatre principaux domaines du plan des ressources humaines. PROPOSÉE ● Établir des indicateurs de rendement pour chaque activité et centre de responsabilité ● Engager des évaluateurs de l'extérieur ayant de l'expérience en gestion des ressources humaines pour faire l'évaluation, laquelle sera incluse dans le plan d'examen de gestion annuel du ministère.	1997-1998	1997-1998	Activité continue
-----------	------------------	-----------	-----------	--------------------------------------	--	---	--------------------	---	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------	--	----------------------------------	--	-----------	-----------	-------------------

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

<p>Patrimoine canadien, Ministère du</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Donner de la rétroaction à 360° à tous les gestionnaires. Examiner les instruments d'évaluation. Créer un poste de médiateur. Dresser des plans d'action pour veiller à ce que l'on rende compte de la gestion générale des ressources humaines (les gestionnaires). Relier l'évaluation du rendement des gestionnaires à la réalisation des objectifs cités dans le plan des ressources humaines. 	
<p>Pêches et Océans (P&O)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les gestionnaires établissent un milieu de travail qui favorise une orientation claire, le respect mutuel, le travail d'équipe, le professionnalisme, un service de qualité à la clientèle. S'occuper activement des questions relatives aux ressources humaines (sous-ministre (SM) et haute direction). Intégrer la responsabilité du soutien du mentorat, de la formation et du perfectionnement des employés ayant un potentiel élevé au processus annuel d'évaluation du rendement des chefs de secteur et des directeurs généraux régionaux ; discuter régulièrement des progrès accomplis au Comité de gestion du ministère. Inclure l'obligation d'assumer diverses responsabilités et de respecter diverses normes dans l'évaluation du rendement des gestionnaires. Etablir une politique d'évaluation du rendement ; le groupe de travail a recommandé que l'on fasse le point sur les objectifs de travail et le rendement au moins tous les trois mois. Entreprendre le processus de rétroaction ascendante ; inclure la rétroaction aux gestionnaires se trouvant à deux niveaux au-dessous du SM. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un processus de rétroaction à plusieurs éléments alliant jusqu'aux EX moins 3. 	<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>S'appliquée à 1997-1998</p> <p>Terminée</p> <p>50 % en 1997-1998</p> <p>50 % en 1998-1999</p>

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

<p>Développement des ressources humaines Canada (DRHC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Donner de la rétroaction à 360° à tous les gestionnaires. Évaluer le rendement et le contrat d'apprentissage selon le profil de leadership. Faire de La Relève le souci permanent du conseil de gestion. <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer les gestionnaires d'après leur capacité de soutenir les gens. 	<p>D'ici l'automne 1997 D'ici l'automne 1997 Activité continue</p>	<p>Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer un groupe de planification et de mise en oeuvre de la transition pour soutenir le passage de l'organisation à son nouveau mandat (c.-à-d. offrir des services intégrés aux petites et moyennes entreprises et créer des partenariats). Terminer la préparation d'un cadre de responsabilités s'appliquant au programme d'apprentissage du ministère afin que les normes de rendement soient intégrées aux objectifs de rendement annuels de tous les gestionnaires et surveillants. Assumer la responsabilité de la gestion globale du groupe EX (Comité de gestion du ministère). <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir des ententes d'apprentissage personnel annuelles axées sur l'emploi et dans le cadre desquelles l'employé devra assumer une part importante de responsabilité. 	<p>Automne 1997 Mars 1997 Juin 1997</p>	<p>Environnement Canada (EC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir un système de rapports réguliers sur les plans d'action et les activités par régions et services. <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire des rapports de semestre et de fin d'année au Conseil de gestion de l'environnement sur les réalisations se rapportant au plan des ressources humaines. 	<p>1997-1998 1997-1998</p>
--	---	--	--	--	---	----------------------------------	--	--------------------------------

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en application, au niveau des SMA, une structure tripartite Politiques, Partenariats et Opérations n'ayant pas de ligne hiérarchique directe :— les responsables des fonctions de base (gestion hiérarchique des services, application des programmes et soutien ministériel) relèvent directement du sous-ministre;— la structure supérieure sera examinée. <ul style="list-style-type: none">• Favoriser l'engagement à l'égard de La Relève et l'évaluer au moyen de contrats de gestion montrant les responsabilités du groupe de la Haute direction.• Nommer un coordonnateur.
Conseil du Trésor du Canada, Secrétaire (SCT)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Charger le Comité des cadres supérieurs d'examiner la réaffectation des ressources conformément aux priorités stratégiques. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">• Réaménager les directions du Dirigeant principal de l'information et du Dirigeant principal des ressources humaines.• Revoir et élargir le processus de gestion du rendement en se servant des profils de compétences pour définir les attentes.• Établir un ensemble d'indicateurs des résultats des mesures exposées dans le plan de La Relève (groupe de travail des directeurs).• Effectuer, auprès des employés, un deuxième sondage portant sur la gestion du changement, la clarté de la vision et des priorités, et le niveau de soutien accordé aux employés.• Déterminer la nécessité de donner un suivi à l'enquête sur le climat organisationnel.• Obtenir de la rétroaction régulière du conseil des employés sur le changement.• Accroître les moyens d'obtenir de la rétroaction, dont la rétroaction à 360°, la rétroaction ascendante, les évaluations d'équipe, les analyses de résultats, etc.
Défense nationale (DN)	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">• Fonder la gestion du rendement et la rétroaction à 360° sur les compétences.• Rétirer l'obligation des gestionnaires de créer un milieu de travail qui appuie les employés au moyen de la formation et de la gestion du rendement.• Créer le poste de médiateur pour le personnel civil et militaire.• Relier la planification des ressources humaines à la planification des activités opérationnelles et faire surveiller l'opération par un comité de gestionnaires de niveau supérieur.
En préparation	En préparation
En préparation	En préparation
En préparation	En préparation
Terminé	Terminé
Avril 1998	Avril 1998
Avril 1998	Avril 1998
Mai 1997	Mai 1997
Septembre 1997	Septembre 1997
Avril 1999	Avril 1999

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Agriculture et Agroalimentaire (AAC) Canada	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire ressortir la nécessité de prendre collectivement la responsabilité d'appliquer les valeurs de l'organisation définies en 1991 et s'assurer que tous sachent qu'on en tient compte (la haute direction). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduire ou éliminer les craintes concernant la sécurité d'emploi dans les cas de déploiement, et être disposé à donner un engagement écrit (un fillet de sécurité) aux employés qui acceptent le changement relié à une rotation. • Intégrer la planification des ressources humaines au cadre général d'évaluation du rendement. 	Prochain cycle de planification	À l'étude	Activité continue	Terminé	Avril 1998 Janvier 1998	Activité continue	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclure la Commission des examens et des appels dans la planification des ressources humaines. • Mettre sur pied un bureau de résolution des conflits. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire un sondage auprès des clients sur la langue de service. • Faire un sondage auprès des employés sur la langue de travail. • Surveiller le déroulement de La Relève (Comité de gestion des ressources humaines). <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire périodiquement rapport des progrès aux employés. 	Bureau du Conseil privé (BCP)	Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDQR)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire une évaluation psychométrique et une évaluation du milieu de travail (rétroaction à 360°). • Obtenir la certification ISO 9002 pour trois bureaux régionaux et pour les opérations internes de soutien au bureau central. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étendre le processus de certification à tous les bureaux régionaux. • Obtenir la certification ISO 9001 afin de définir les analyses de marchés et les processus de conception de produits. • Créer un cadre d'évaluation du rendement afin d'évaluer les activités du Bureau. 	1997-1998 1998-1999	1997-1998	Activité continue	Toutes les semaines	Centre canadien de gestion (CCG)
---	--	---------------------------------	-----------	-------------------	---------	----------------------------	-------------------	---	-------------------------------	---	---	------------------------	-----------	-------------------	---------------------	----------------------------------

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Remarque : *L’italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.*
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

Ministère	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT			
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une évaluation formelle des compétences de base. • Revoir les objectifs et les réalisations par rapport au plan, et les présenter sous forme de « carnet de notes ». 	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les profils de compétences par rapport à celui de la CFP. • Préparer des plans détaillés pour chaque élément du plan des ressources humaines (RH). • Élaborer la prochaine version du plan des RH selon l'ordre de priorité suggéré. 	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un poste de médiateur pour le personnel. 	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Inclure les compétences en leadership dans toutes les évaluations du rendement et les instruments de rétroaction ascendante. • S'assurer que les contrats de responsabilités remis par le sous-ministre (SM) aux SMA et directeurs généraux régionaux contiennent des objectifs en matière de changement culturel. • Utiliser les rapports de synthèse tirés du processus de rétroaction ascendante pour évaluer le changement culturel. • Élaborer un plan de gestion des risques structurel. • Diriger la mise en oeuvre du plan de La Relève (Comité des ressources humaines du SM). 	Tous les ans Juin 1997 Tous les ans Tous les 3 mois
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir le processus d'évaluation du rendement. • Nommer un médiateur auprès des employés. 	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'obligation de rendre compte des décisions prises conformément aux valeurs de l'Agence. • Évaluer le programme d'évaluation du rendement. • Évaluer le programme de médiateur. • Donner au comité exécutif, à tous les six mois, un rapport sur la mise en oeuvre de La Relève. 	Activité continue Activité continue Activité continue Automne 1997 Été 1997 Automne 1997 et printemps 1998
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir le processus d'examen du rendement. 	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Donner un rapport aux employés au sujet de La Relève. 	Tous les 6 mois

<p>Travaux publics et services gouvernementaux du Canada (TPSGC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une ligne 1-800 sur La Relève. • S'assurer que les accords patronaux-syndicaux sont appliqués, et qu'il y a un cadre de comités de consultation à tous les niveaux. • Implanter une culture de partage de l'information en se servant d'avantage de la technologie. • Sonder les employés et leurs représentants à propos de La Relève (chefs de toutes les directions). • Voir à ce que la Direction générale des communications joue un plus grand rôle, p. ex. la publication « Ensemble », les courtiers électroniques du sous-ministre et le bulletin « Faire affaire » distribué aux clients. • Distribuer une trousse d'information à tous les gestionnaires. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser un forum annuel réunissant tous les cadres. • Créer un conseil de tous les EX moins 1 (sous-ministre adjoint) qui sera chargé d'examiner des questions stratégiques. • Adopter un profil de leadership fondé sur les valeurs et renforçant le besoin d'échanger de l'information, de communiquer et de consulter (élargissant ainsi le profil de la CFP). • Étendre le programme d'orientation des employés. • Créer un programme officiel d'entrevues de fin d'emploi. • Faire périodiquement rapport aux employés sur la mise en oeuvre de La Relève. 	<p>Terminé</p> <p>Terminé</p> <p>1 an</p> <p>1 an</p> <p>2-3 ans</p> <p>1 an</p>
--	--	--

10. Communications et consultation

<p>Solliciteur général Canada (SGC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmettre régulièrement des messages du SM aux employés sur des questions clés. • Tenir, au moins deux fois l'an, une rencontre entre le SM et les employés, et des rencontres hebdomadaires entre les cadres supérieurs et leurs employés. • Publier un bulletin virtuel (reprise de « Scoop »). • Organiser une activité « Portes ouvertes » pour améliorer la communication entre les directions et leur faire prendre conscience de leur contribution à l'organisation. • Adopter un service de courrier électronique « Je réponds » qui permet aux employés de poser des questions tout en gardant l'anonymat. <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuer un plan final aux employés et le verser sur le site InfoNet du ministère. • Publier des articles, sous le titre « La Relève », dans le bulletin des employés « Scoop ». • Tenir le Greffier au courant des progrès du ministère. 	<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>1997-1998</p> <p>1997-1998</p> <p>1997-1998</p>
<p>Statistique Canada (SC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Faire un sondage d'opinion auprès des employés, un moyen de communication entre les employés et les gestionnaires.</i> • <i>Tenir à toutes les semaines un débréffage non hiérarchique.</i> • <i>Établir un réseau de communication interne.</i> 	<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>
<p>Transports Canada (TC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre le plan ministériel de La Relève sur Intranet. • Tenir une vidéococonférence des sous-ministres sur le plan d'action du ministère. • Se servir de la rétroaction des employés (Intranet/courrier électronique). • Utiliser le « TC Express » (bulletin interne) pour souligner témoignages et cas de réussite. • Établir une fiche décrivant brièvement le plan d'action pour aider les gestionnaires à informer les employés. • Faire connaître les possibilités de promotion au sein du ministère aux groupes visés par l'équité d'emploi et en général. 	<p>Terminé</p> <p>Terminé</p> <p>Juin 1997</p> <p>30 juin 1997</p> <p>Juin 1997</p> <p>Activité continue</p>

10. Communications et consultation

Pêches et Océans (P&O)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner une consultation nationale sur les questions décisives en RH (chaque région prépare son propre document de planification). • Organiser des réunions de discussion (plus de 40, auxquelles ont participé plus de 350 personnes, ont eu lieu au ministère en février 1997). 	ENTREPRISE
Ressources naturelles Canada (RNCan)	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre la Carte de l'excellence, un plan d'action sur deux ans dans lequel sont énoncées 15 grandes mesures (approuvé en mai 1995), dont, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> — élaborer un cadre et un programme de reconnaissance, conformes aux principes et aux concepts de qualité; — favoriser la consultation sur les grandes questions liées aux ressources humaines au moyen de sondages auprès des employés; — établir un réseau de facilitateurs et de coordonnateurs de l'excellence; — élaborer un profil des gestionnaires. • Élaborer et adopter un cadre de gestion des Sciences et de la technologie (S et T). • Établir des mécanismes pour resserrer les liens entre les S et T et les orientations de principe — géré par deux comités supérieurs de coordination. • Recourir aux S et T en coopération avec trois autres ministères fédéraux aussi responsables de la gestion de ressources naturelles, afin d'atteindre les objectifs du développement durable. • Assurer la responsabilité (haute direction et gestionnaires hiérarchiques) de communiquer directement avec les employés. • Élaborer une stratégie officielle de gestion de la communication interne. 	PROPOSÉE
	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la vision, la mission, les principes de fonctionnement, la structure et les objectifs du ministère. • Revoir le programme d'orientation afin de fournir de l'information 	ENTREPRISE
Revenu Canada (RC)	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un cadre de gestion des communications internes. 	ENTREPRISE
Santé Canada (Scan)	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre au point un programme de communication sur La Relève, p. ex. communiqués aux employés, nouvelles du sous-ministre, bulletin d'information. • Envoyer un bulletin électronique aux employés. 	PROPOSÉE
	Févr.-mai 1997/ Activité continue	Jun 1997

10. Communications et consultation

Activité continue	Activité continue	• Présenter La Relève comme une façon de soutenir les ressources humaines. • Publier des rapports sur les initiatives visant à éliminer les obstacles.	ENTREPRISE	Des ressources humaines Canada (DRHC)	Développement
Activité continue	Terminé	• Mettre sur pied une équipe de suivi de la transition qui donnera du feedback et des commentaires directement au sous-ministre (SM) et au Comité de gestion ministériel sur les questions et processus de transition. • Mener des sondages annuels auprès des employés pour mesurer leur compréhension et leur satisfaction à l'égard du plan des ressources humaines : — utiliser le logiciel PulseTaker pour solliciter et mesurer la réaction des employés. • Mener une vaste consultation concernant la transition à l'échelle du ministère (p. ex. atelier sur le service aux clients, visite du SM à tous les employés, appel de propositions concernant le service de placement, essai pilote, séances avec le groupe des EX). PROPOSÉE • Fonder un bulletin pour les employés. • Mener une vaste consultation auprès des syndicats, des organismes centraux et du personnel à propos de la stratégie de classification et de dotation et ses composantes.	ENTREPRISE	l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	
1997-1998	1997-1998	• Établir un site <i>InfoLane</i> sur les ressources humaines (RH). • Diffuser le plan des RH ainsi que les principales initiatives, politiques, etc. à grande échelle (<i>InfoLane</i>).	ENTREPRISE	Environnement Canada (EC)	
Activité continue	Activité continue	ENTREPRISE • Examiner les orientations et les priorités du ministère à une rencontre annuelle entre le sous-ministre et un groupe d'employés. • Examiner le plan d'action de La Relève et la réforme des ressources humaines à la rencontre annuelle tenue dans les bureaux régionaux et la région de la capitale nationale.	ENTREPRISE	Justice Canada, Ministère de la (Jus)	
Automne 1997		ENTREPRISE • Diffuser le plan de La Relève. • Affecter des cadres supérieurs à la supervision du plan d'action (<i>consultation et mise en œuvre</i>). PROPOSÉE • Publier un plan actualisé. • Faire connaître aux gestionnaires la gamme de programmes de recrutement d'étudiants.	ENTREPRISE	Patrimoine canadien, Ministère du	

10. Communications et consultation

Bureau du Conseil privé (BCP)	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuer aux employés le plan provisoire de La Relève et le rapport final en juin. • Publier un article de fond sur La Relève dans le bulletin des employés. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envoyer des notes du Greffier aux employés au sujet de l'évolution de La Relève au BCP. 	Terminé	Terminé	Terminé	<p>Bureau fédéral de développement régional (Québec)</p> <p>(BFDRO)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer un groupe de travail pour mieux cerner les besoins, les attentes et les perceptions des employés, ainsi que les moyens qu'ils préfèrent pour établir un plan stratégique de communication interne. 	Terminé	<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>	<p>Immigration et Canada (CIC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenir une conférence ministérielle des EX (Haute direction) pour promouvoir La Relève. • Consulter les représentants syndicaux sur les ressources humaines et les questions opérationnelles à tous les niveaux de l'organisation, notamment sur l'exercice de compression. • Utiliser de plus en plus les modes amiables de règlement des différends et la médiation dans les relations patronales-syndicales. • Offrir un cours de médiation de trois jours sur la façon d'agir avec les employés au rendement médiocre et sur la formation d'un milieu de travail respectueux. 	<p>Conseil du Trésor du Canada, Secrétaire (SCT)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser des entrevues avec les membres du Comité de la haute direction (CHD). • Elaborer des documents de consultation sur des questions décisives comprenant des indicateurs de rendement (groupes de travail) et les présenter au CHD. • Tenir des réunions de tous les employés et des rencontres sectorielles sur les résultats du sondage réalisé en 1995. • Créer un conseil des employés pour le changement qui transmet conseils et commentaires sur les initiatives de gestion. • Créer le bulletin électronique « Entre nous » qui comprend un courtier des employés. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inciter les employés à participer à l'élaboration d'une stratégie des politiques et de la mobilité. • Étendre la participation des employés aux réunions de tous les niveaux, y compris aux séances d'information ministérielles pour accroître au maximum la diffusion de renseignements, la sensibilisation aux grands enjeux et l'interaction entre les directions. • Tenir des consultations périodiques avec les employés et donner de la rétroaction au CHD et au Secrétaire. 	<p>Automne 1996</p> <p>Automne 1996</p> <p>Terminé</p> <p>Fait</p> <p>Avril 1998</p>
-------------------------------------	---	---------	---------	---------	---	--	---------	--	--	---	--	---	--

10. Communications et consultation

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires. Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.*

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT	<p>Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Communiquer avec le personnel par voie électronique (courrier électronique, site Web des ressources humaines, bulletin du personnel). Utiliser un plan directeur pour expliquer le plan aux employés durant les consultations. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Lancer une campagne pour rappeler aux employés l'importance des moyens de communication. 	Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer la communication interne. 	<p>Agroalimentaire et Agriculture Canada (AAC)</p> <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Diffuser la stratégie des ressources humaines (RH) à tous les employés, p. ex. par Intranet et Internet. Récueillir de la rétroaction et les commentaires des employés au moyen d'un sondage. Créer une équipe pour consulter les employés sur les initiatives contenues dans la stratégie des RH. Implanter un processus ministériel de sondage auprès des employés qui partent. Créer un comité supérieur de gestion des RH. Actualiser le plan d'orientation des employés. 	<p>Anciens Combattants Canada (ACC)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Entreprendre un vaste exercice de communication électronique avec les employés. S'occuper des communications et de la consultation entourant le plan de communication. 	Activité continue
------------------	---------------	-------------------------------------	---	---	---	---	---	-------------------

9. Classification

Ressources naturelles Canada (RNCan)	<ul style="list-style-type: none"> • Participer au Groupe de travail du SCT sur le cadre de gestion des sciences et de la technologie chargé de la classification et de la rémunération. <p>PROPOSEE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demander au SCT d'étudier le régime de rémunération au rendement pour les employés exempts de niveau supérieur qui ne sont pas cadres de direction. • Étudier la possibilité de verser une rémunération d'intérim aux cadres de direction qui occupent un poste d'un niveau plus élevé que leur niveau désigné. • Demander plus de latitude à l'intérieur de l'enveloppe salariale en ce qui concerne la rémunération au rendement des EX (Haute direction), des employés qui ne sont pas EX et des employés exempts. 	Revenu Canada (RC)	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à une étude pour le Sous-comité de la gestion de la technologie de l'information sur la norme de classification et la rémunération des CS (Gestion des systèmes d'ordinateurs). 	Terminé	
Solliciteur général Canada (SGC)	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des énoncés de fonctions normalisés pour plusieurs postes afin de simplifier le processus de dotation et d'encourager la mobilité latérale au sein de l'organisation. 				
Transports Canada (TC)	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des énoncés de fonctions normalisés, y inclus ceux des inspecteurs techniques. 	Septembre 1997			

9. Classification

<p>Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les défis et les obstacles à l'atteinte des objectifs qui se posent en matière de ressources humaines (p. ex. uniformité des régimes de rémunération en dépit du contexte économique-géographique, absence de soutien aux conjoints touchés par une réinstallation). • Définir les compétences de base des trois nouveaux groupes de travail (COS, PDO et PdeVO). • Réaménager les groupes de compétences et reclasser les principaux groupes de travail selon le nouveau mandat; — rédaction de descriptions de travail, classification et évaluation de nouveaux postes. <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une stratégie de dotation et de classification pour la « nouvelle » organisation. • Réaménager les groupes de compétences et reclasser les principaux groupes de travail selon le nouveau mandat; 	<p>Environnement Canada (EC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appuyer sans réserve la Norme générale de classification (NGC). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un répertoire des postes vacants. 	<p>Activité continue</p>	<p>Terminé</p> <p>1997</p>
<p>Justice Canada, Ministère de la (Jus)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charger un sous-comité du Comité des ressources humaines de formuler des recommandations au Comité de direction concernant les diverses questions liées à la rémunération des LA (Droit). • Faire la conversion du groupe LA à l'aide de la Norme générale de classification pour faciliter la mobilité entre les niveaux. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réévaluer le moratoire imposé sur la promotion automatique de LA-1 à LA-2A. 	<p>Canada (EC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appuyer sans réserve la Norme générale de classification (NGC). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un répertoire des postes vacants. 	<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>	<p>Terminé</p> <p>1997-1998</p> <p>Activité continue (mise en oeuvre)</p>
<p>Pêches et Océans (P&O)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire un sondage auprès des EX (Haute direction) en janvier 1997 pour déterminer les questions importantes et examiner des formules de rétribution non salariale qui pourraient être utilisées pour garder et rétenuer les EX. • Mettre sur pied un programme pilote par lequel les EX peuvent mettre en banque des crédits de formation et les utiliser plus tard. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à la Norme générale de classification pour établir des modes de rémunération qui permettent au gouvernement fédéral d'attirer des scientifiques hautement qualifiés et de les retenir. 	<p>Pêches et Océans (P&O)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appuyer sans réserve la Norme générale de classification (NGC). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un répertoire des postes vacants. 	<p>Activité continue</p>	<p>Terminé</p> <p>1997-1998</p> <p>Activité continue (mise en oeuvre)</p>

9. Classification

Remarque : L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires. Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT	Affaires étrangères et Commerce international	Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	Anciens Combattants Canada (ACC)	Bureau du Conseil privé (BCP)	Défense nationale (DN)
	PROPOSÉE		<ul style="list-style-type: none">• Faire la conversion de groupes multiples et réformer la classification au moyen de la Norme générale de classification (NGC).• Clarifier le rôle du personnel engagé sur place, faire la conversion complète à la nouvelle norme, examiner les conventions d'emploi.• Instaurer la comparabilité de rémunération du personnel engagé sur place en fonction du marché local.• Gérer ensemble les SCY (Secrétariat) et les CR (Commis aux écritures et aux règlements) jusqu'à la réforme de la NGC.	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none">• Elaborer des énoncés de fonctions normalisés pour les EX (Haute direction).		
	ENTREPRISE	Activité continue	Anciens Combattants Canada (ACC)	PROPOSÉE	Collaborer avec le SCT à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la Norme générale de classification.	Septembre 1997	Activité continue
	PROPOSÉE	Activité continue	Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">• Collaborer avec le SCT à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la Norme générale de classification.• Dresser un vaste répertoire libre-service automatisé d'énoncés de fonctions.	Septembre 1997	Activité continue
	PROPOSÉE	Activité continue	Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">• Étudier la possibilité de reconnaître le travail d'équipe comme critère de rémunération au rendement.• Étudier la possibilité de recourir aux congés discrétionnaires pour dédommager les employés appelés à travailler de longues heures.	Septembre 1997	Activité continue
	ENTREPRISE	Activité continue	Défense nationale (DN)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">• Demander au Conseil du Trésor l'autorisation de verser une rémunération d'intérêt aux EX (Haute direction).	Septembre 1997	Activité continue
	ENTREPRISE	Activité continue	Défense nationale (DN)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">• Elaborer un système de nomination à un niveau déterminé pour tous les cadres de direction faisant partie du personnel civil.	Septembre 1997	Activité continue

8. Recrutement et dotation

<p>Transports Canada (TC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'incidence des programmes de recrutement sur la • Examiner la façon actuelle d'utiliser le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de formation accélérée pour les économistes, le Programme de permutation des cadres et le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire la promotion du ministère. • Établir une stratégie visant à promouvoir le ministère auprès de candidats de l'extérieur. • Planifier la relève. 	<p>Avril 1997 Août 1997 Printemps 1998 Septembre 1997 Avril 1998 Juin 1997</p>
<p>Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruter et perfectionner des diplômés d'université (43 participants en 1996-1997) par le biais du Programme de stagiaires en gestion. • Participer au Programme d'éducation co-op d'étudiants (316 participants en 1996-1997). • Mettre sur pied des programmes internes d'échanges d'étudiants (Direction de la vérification et de l'examen et les Services des biens immobiliers). • Recruter des FI (Services financiers) dans le cadre du Programme de recrutement et perfectionnement des agents financiers (2 participants en 1996-1997). • Établir des stratégies de conservation des effectifs, car le secteur privé continue d'attirer les employés. • Encourager les employés de bureau qui ont accès au groupe Achat et approvisionnement (PG) à poser leur candidature au Programme de stagiaires interne. • Recycler les employés de la catégorie du soutien administratif du Bureau de la traduction dans deux genres d'emplois (éditique et répartition du travail). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étudier les récompenses à la productivité des TR (Traduction), pour mieux reconnaître leur apport et améliorer les possibilités de les garder comme employés. • Lancer des campagnes de recrutement dans les domaines où les compétences sont rares. • Inclure la mobilité dans les profils de compétences des gestionnaires. 	<p>1 an</p>

<p>(SCan) Santé Canada</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un programme de recrutement de consultants en ressources humaines. • Mettre au point un profil de compétences de base dans le cadre d'un projet pilote sur les compétences de base. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruter le personnel de la catégorie de l'administration et du service extérieur dans les universités. • Elaborer une stratégie de recrutement du Programme de stagiaires en gestion. • Se servir des centres d'excellence de langue française pour la catégorie scientifique et professionnelle. • Participer aux diverses phases du projet pilote de la région de Québec « Défi Carrière : Je prends la relève. » • Etendre le projet pilote sur les compétences de base à l'ensemble du ministère. 	<p>Activité continue</p> <p>Janvier 1998 Juin 1997 Septembre 1997 Mai 1997 - février 1998 Automne 1997</p>
<p>Solliciteur général (SGC) Canada (SGC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'utiliser activement les programmes d'emploi d'étudiants. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser le Programme d'apprentissage des analystes subalternes des politiques afin de recruter des analystes de niveau subalterne; assurer leur formation et donner de l'avancement à ceux qui respectent des critères établis. • Etablir une stratégie de perfectionnement visant à cerner les occasions de recrutement au ministère et les sources de candidats éventuels. 	<p>Activité continue</p> <p>1997-1998 1998-1999</p>
<p>Statistique Canada (SC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accueillir de nouveaux professionnels; les diplômés embauchés occuperont diverses positions dans le cadre d'affectations par roulement de six à huit mois et de formation autorisée. • Mettre sur pied des programmes spéciaux de recrutement pour les Autochtones. • Définir les exigences en compétences de base en fonction des emplois et de leurs carrières plutôt qu'en fonction des postes. • Tenir des concours génériques • processus de sélection général pour les chefs de section (ES-6 ou l'équivalent), directeurs adjoints (ES-7 ou l'équivalent), directeurs et directeurs généraux (EX-1 à EX-3). • Etablir des méthodes de redéploiement. 	<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>

8. Recrutement et dotation

<p>Ressources naturelles Canada (RNCAN)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Participer au Programme Nouveaux Horizons, à des groupes de recherche et à des partenariats avec des universités.• Établir un fonds de réserve (depuis 1989) pour embaucher des diplômés d'université.• Adopter plusieurs initiatives de restructuration pour améliorer l'efficacité, réduire les formalités administratives, et accroître le temps consacré à des tâches à valeur ajoutée telles que :<ul style="list-style-type: none">— restructuration de la classification des emplois,— système intégré d'approvisionnement et de paiement,— gestion de l'information,— système d'information sur les ressources humaines,— milieu de travail commun.• Appuyer les principes conduisant à la gestion axée sur les compétences pour ce qui est des ressources humaines (RH). Demander au SCT d'assouplir les contingents imposés au groupe de chercheurs scientifiques.PROPOSÉE• Élaborer un programme de recrutement et de renouvellement.• Élaborer et mettre en oeuvre un programme intégré de gestion des RH.• Obtenir un accès direct aux répertoires (externe et interne) de la CFP ainsi qu'à la liste de priorité.
<p>Revenu Canada (RC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Renouveler le recrutement postsecondaire (total de 218 employés en 1997).• Examiner tous les aspects du recrutement et de la dotation en collaboration avec les employés, les gestionnaires et le syndicat (groupe de travail dirigé par deux SMA).• Étudier une nouvelle approche à l'égard du recrutement externe, dans le contexte de l'Agence canadienne des douanes et du revenu, dont l'élargissement du rôle des régions dans le recrutement universitaire.PROPOSÉE• Faciliter le mouvement des employés entre groupes professionnels.• Traiter de la dotation dans le cadre des ressources humaines qui sera élaboré pour l'Agence canadienne des douanes et du revenu après consultation des employés et des syndicats.
<p>Activité continue</p>	<p>1997-1999</p>
<p>1997-1998</p>	<p>1997-1998</p>
<p>1997-1998</p>	<p>1997-1998</p>
<p>Activité continue après mai 1997</p>	<p>1997-1998</p>

8. Recrutement et dotation

<p>Industrie Canada (IC)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire du recrutement dans les universités pour les groupes Commerce (CO), Génie (ENG), et Economique, Sociologie et Statistique (ES). • Avoir le recrutement sur les groupes et sous-groupes Recherche scientifique – Chercheur scientifique (SE-RES), Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Services financiers (FI), Services d'information (IS). • Dresser des profils de compétences pour les postes de la haute direction (EX). • Etablir des profils de compétences et un répertoire d'employés. 	<p>1997-1998/2000</p> <p>1998-2000</p> <p>1997-1998</p> <p>1998-2000</p>	<p>Justice Canada, Ministère de la (Jus)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre sur pied un programme spécial de recrutement ou de perfectionnement de secrétaires juridiques. • Créer une réserve de personnes compétentes qui pourraient faire l'objet d'affectations à court terme. • Etablir un mécanisme visant à faciliter les déploiements entre les groupes. 	<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>	<p>Patrimoine canadien, Ministère du</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se servir des programmes d'emploi pour étudiants pour repérer les recrues. • Utiliser un programme de recrutement de gardiens. • Se servir de la réserve des sous-ministres adjoints préqualifiés comme première étape de toutes les nominations. 	<p>Activité continue</p>	<p>Pêches et Océans (P&O)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une stratégie pour recruter 122 employés au cours des deux prochains exercices. • Recruter à l'externe (groupes professionnels clés). • Etablir des échelons réussis à l'Unité des affaires du Cabinet et à des organisations de l'Analyse économique et politique pour favoriser la mobilité du personnel et accroître les occasions d'avancement professionnel (Politique). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourager les partenariats avec des établissements d'enseignement locaux conduisant à l'acquisition de diplômes pour les éléments les plus prometteurs et les EX (plan de formation et de perfectionnement personnel). • Mettre en oeuvre d'importantes réductions : 2 746 équivalents temps plein (24 %) d'ici 1998-1999. • Exiger plus de souplesse pour faciliter le passage d'activités s'étendant sur toute l'année à des activités saisonnières (Secteur de la garde côtière). 	<p>Mars 1998 (61)</p> <p>Mars 1999 (61)</p> <p>Activité continue</p> <p>Immédiatement/Activité continue</p> <p>Activité continue</p>
------------------------------	--	--	--	---	---	--	---	--------------------------	-----------------------------------	--	--

8. Recrutement et dotation

1997-1998 (examen)	DEFENSE NATIONALE (DN) ENTREPRISE • Etablir un cadre de gestion des postes vacants. PROPOSÉE • Améliorer la sélection des cadres militaires et civils.	DEVELOPPEMENT des ressources humaines Canada (DRHC) PROPOSÉE • Fonder le recrutement sur les profils de leadership. • Elaborer des mécanismes d'affectation souples pour les gestionnaires. • Relier le modèle structurel d'énoncés de fonctions simplifiés aux besoins en matière de prestation des services. PROPOSÉE • Faire le recrutement des EX et des autres groupes en fonction de la planification des ressources humaines. • Utiliser la Norme générale de classification. • Elaborer des compétences collectives et des compétences propres à une fonction. • Utiliser la dotation fondée sur le niveau.	DIVERSIFICATION de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENVIRONNEMENT Canada (EC) ENTREPRISE • Soutenir l'emploi des jeunes (20 % pour les membres du groupe cible). • Examiner et modifier/éliminer les contrôles en matière de dotation. 1997-1998 PROPOSÉE • Recruter 13 Autochtones et 11 personnes handicapées. • Recruter cinq stagiaires en gestion, dont l'un appartendra à la collectivité autochtone. • Créer des possibilités de stages. • Appuyer le programme Horizon Sciences. • <i>Elaborer une approche favorisant la gestion axée sur les compétences et lancer neuf projets additionnels (expansion éventuelle du ministère).</i> • Augmenter les capacités du logiciel « Des travailleurs et des emplois » pour faciliter l'appariement des employés et des postes. • Mettre au point des projets d'évaluation pilotes fondés sur les compétences.	1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 2001-2002 1997-1998 à
1997-1998	DEFENSE NATIONALE (DN) ENTREPRISE • Etablir un cadre de gestion des postes vacants. PROPOSÉE • Améliorer la sélection des cadres militaires et civils.	DEVELOPPEMENT des ressources humaines Canada (DRHC) PROPOSÉE • Fonder le recrutement sur les profils de leadership. • Elaborer des mécanismes d'affectation souples pour les gestionnaires. • Relier le modèle structurel d'énoncés de fonctions simplifiés aux besoins en matière de prestation des services. PROPOSÉE • Faire le recrutement des EX et des autres groupes en fonction de la planification des ressources humaines. • Utiliser la Norme générale de classification. • Elaborer des compétences collectives et des compétences propres à une fonction. • Utiliser la dotation fondée sur le niveau.	DIVERSIFICATION de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENVIRONNEMENT Canada (EC) ENTREPRISE • Soutenir l'emploi des jeunes (20 % pour les membres du groupe cible). • Examiner et modifier/éliminer les contrôles en matière de dotation. 1997-1998 PROPOSÉE • Recruter 13 Autochtones et 11 personnes handicapées. • Recruter cinq stagiaires en gestion, dont l'un appartendra à la collectivité autochtone. • Créer des possibilités de stages. • Appuyer le programme Horizon Sciences. • <i>Elaborer une approche favorisant la gestion axée sur les compétences et lancer neuf projets additionnels (expansion éventuelle du ministère).</i> • Augmenter les capacités du logiciel « Des travailleurs et des emplois » pour faciliter l'appariement des employés et des postes. • Mettre au point des projets d'évaluation pilotes fondés sur les compétences.	1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 2001-2002 1997-1998 à

<p>Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constituer une réserve de EX et la jumeler à la réserve actuelle de EX-FS de même qu'au profil de compétences de chaque niveau EX. • Élaborer une stratégie des RH relative au Programme d'exécution de la loi — prendre une décision importante sur le recours à des spécialistes plutôt qu'à des généralistes; — mettre au point des profils des compétences, des tests et des mécanismes et peut-être aussi un profil psychologique. • Commencer le recrutement au sein du groupe du Service extérieur (FS) en fonction des départs naturels prévus. • Terminer les activités de promotion au sein des groupes FS et FS-EX. 	<p>Terminé</p> <p>Activité continue</p> <p>Terminé</p> <p>Automne 1997</p>
<p>Commission de la fonction publique du Canada (CFP)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passer un accord entre les organismes centraux étendant la réserve de sélection pour remplacer les employés qui partent. • Susciter l'intérêt des EX pour les mutations latérales à partir des plans d'action personnels. • Mettre au point des outils de planification de stratégies de recrutement et de perfectionnement. • Recruter chaque année 12 participants dans le cadre du PSG, des programmes d'emploi d'étudiants du postsecondaire, d'emploi d'été et d'enseignement coopératif. • Participer au Programme de stage pour les jeunes. • Examiner/revitaliser le Programme de stagiaires en administration. 	<p>1997-1998</p> <p>Activité continue</p> <p>1^{er} trimestre de 1998</p> <p>1^{er} et 2^e trimestres de 1998</p>
<p>Conseil du Trésor du Canada, Secrétaire (SCT)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire établir et perfectionner les profils de compétences de trois catégories d'employés par des équipes interdirectionnelles. • Établir un service individuel de gestion de la carrière de l'employé. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élargir les profils actuels en fonction des ressources de l'organisation et des ressources en spécialistes. • Diriger un exercice annuel de planification de la succession à l'intention des cadres supérieurs (Comité de la haute direction). • Engager des discussions avec le personnel sur la planification de la carrière (Comité de la haute direction). • Commencer les nominations à un niveau déterminé au niveau de directeur. • Déterminer les secteurs internes de mobilité entre le SCT et la fonction publique. • Établir une liste de candidats. • Élaborer des protocoles de mobilité avec les ministères. 	<p>Avril 1998</p> <p>Avril 1998</p> <p>Avril 1998</p> <p>Avril 1998</p> <p>Avril 1998</p> <p>Avril 1998</p> <p>Avril 1998</p> <p>Avril 1999</p>

Autome 1997	Activité continue	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">• Donner à l'employé l'occasion de discuter de son plan de carrière avec son gestionnaire au moins une fois par année.• Produire un document qui servira à noter les objectifs de carrière de l'employé et les mesures de perfectionnement connexes, ainsi que les recommandations des gestionnaires:— la Division des ressources humaines complètera l'information sur les plans de carrière et élaborera des recommandations qu'elle soumettra au Comité de gestion des ressources humaines à des fins d'examen.• Offrir des services d'orientation professionnelle (soit à l'interne, soit par l'entremise de la CFP ou du secteur privé).• Offrir au personnel de soutien la possibilité de passer à des postes d'agent subalterne :— fournir régulièrement de l'information (ex., séances et outils) sur les qualités requises dans les postes d'agents subalternes (ex., Services administratifs (AS), Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Services financiers (FI), Services d'information (IS), Gestion du personnel (PE));— examiner la possibilité d'offrir un certain nombre de postes de formation d'agents subalternes au sein du BCP pour aider le personnel de soutien compétent à passer à la catégorie d'agent.• Offrir des renseignements centralisés sur les possibilités d'affectation à court et à long terme, y compris sur les communicateurs du BCP.• Offrir des affectations par roulement aux cadres, aux agents et au personnel de soutien pour leur permettre d'acquérir une expérience diversifiée à l'extérieur du BCP et au sein du BCP.• Mettre la dernière main aux profils de compétences des agents subalternes et intermédiaires et du personnel de soutien, lesquels serviront d'outils de perfectionnement professionnel, de formation et de recrutement.• Explorer la possibilité d'embaucher plus d'agents subalternes et intermédiaires.• Explorer les possibilités d'échanges avec d'autres ministères, provinces ou pays.	<p>Bureau du Conseil privé (BCP)</p>	<p>Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRO)</p>	<p>Centre canadien de gestion (CCG)</p>
Activité continue	Activité continue	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Participer au Programme d'enseignement coopératif (économistes, conseillers en communication et en ressources humaines, et spécialistes en informatique).	<p>Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRO)</p>	<p>Centre canadien de gestion (CCG)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Utiliser le profil des compétences intellectuelles, celui des compétences en gestion et en communication et celui des qualités personnelles dans la sélection du personnel.

8. Recrutement et dotation

<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) (suite)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les stratégies sont ouvertes et transparentes et ont des critères et des méthodes de sélection claires. • Prendre en considération les besoins et les aspirations du personnel actuel. • Faire participer les membres des groupes cibles comme candidats éventuels et comme évaluateurs. 	<p>Activité continue Activité continue Activité continue</p>
<p>Anciens Combattants Canada (ACC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étudier le besoin d'un plus grand nombre de professionnels de la santé par le truchement du projet de remaniement des pensions. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dresser un répertoire des candidats préqualifiés. • Améliorer les services de la Division des ressources humaines (RH). • Adopter le système de gestion des RH PeopleSoft. • Mener un projet pilote sur les modèles de compétences. 	<p>Juillet 1997 Mars 1998</p>

8. Recrutement et dotation

1997	<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Terminé</p> <p>Activité continue</p> <p>1996/Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Début à l'automne 1997</p> <p>Février 1998</p> <p>D'ici mars 1998</p> <p>Selon les plans individuels</p> <p>Activité continue</p>	<p>● Étudier le processus de dotation.</p>	<p>Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)</p>	<p>ENTREPRISE</p>	<p>● Réserver 20 millions \$ du budget affecté à la R et D à des partenaires avec le secteur privé (ce qui fournira de l'emploi à plusieurs centaines de nouveaux employés sur une base contractuelle — appariement d'initiales en matière d'investissement).</p> <p>● Faire un effort systématique pour embaucher des employés ayant d'excellents antécédents.</p> <p>● Planifier et effectuer le remplacement de nombreux directeurs de laboratoires de niveau EX au moyen d'un programme interne équivalent à La Relève.</p> <p>● Se servir du « Profil de réussite des leaders » comme point de départ à la planification de la succession/aux directives d'exploitation et à la gestion de la carrière du groupe de la haute direction (EX).</p> <p>● Restructurer le processus de dotation :</p> <p>— simplifier le processus et maximiser l'utilisation de la technologie, mettre au point des outils pour les gestionnaires et les spécialistes afin d'économiser du temps et de l'argent et d'améliorer la qualité des décisions;</p> <p>— le projet a évolué en un partenariat interministériel offrant activement expertise et soutien.</p> <p>● Prendre la direction de la recherche et du développement du concept de mise en oeuvre de la gestion axée sur les compétences.</p> <p>● Lancer le « Profil de compétences en matière de leadership » à l'intention des cadres du ministère; mettre les profils au point et établir les outils et les modes d'application.</p> <p>● Planifier la succession aux postes stratégiques; mettre d'abord l'accent sur les EX et sur l'adoption des profils et des outils axés sur les compétences.</p> <p>● Offrir l'environnement, le cadre de travail et l'appui nécessaires aux employés dans le domaine de la gestion de la carrière.</p> <p>● Organiser des déjeuners-causeries sur des sujets tels que l'harmonisation du travail et de la vie personnelle.</p> <p>● Tenir une foire sur l'emploi à l'intention des employés.</p> <p>● Amorcer le processus consistant à offrir à tous les employés l'occasion d'élaborer un plan de carrière avant l'an 2000.</p> <p>● Offrir la formation ou le perfectionnement nécessaire à la poursuite des plans de carrière individuels sous réserve d'un accord entre le superviseur et l'employé.</p> <p>● Choisir des employés pour certaines affectations.</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)</p>
------	---	--	--	-------------------	--	--

pangouvernementale.

Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée

L6

7. Programmes de perfectionnement

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Choisir 15 participants au Programme Cours et affectations de perfectionnement (PAC).• Mettre à jour le Programme de perfectionnement des cadres appartenant à une minorité visible.• Examiner la possibilité d'offrir aux cadres un programme de congé sabbatique en se servant davantage des congés autofinancés et des fonds ministériels.• Établir à l'intention des employés de niveau intermédiaire, un programme d'affectations rotatives à court terme dans les directions et chez les clients, axé sur l'acquisition de perspectives horizontales plus vastes.• Mettre en oeuvre pour les EX un processus de planification de la relève comprenant des activités de perfectionnement pour les gestionnaires et les cadres prometteurs.• Créer un programme de perfectionnement pour le Groupe de la direction et le personnel supérieur, qui sera axé sur la mobilité interdirections et l'acquisition de connaissances ministérielles.• Participer au programme pilote de détachement interministériel des cadres dans la région du Québec.• Appuyer deux participants au PAC au sein d'administrations provinciales dans le cadre du programme Échanges Canada. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">• Établir un programme de détachement interministériel à l'intention des groupes de relève, en collaboration avec la DN, Affaires étrangères et Commerce international, Industrie et la GRC.• Réorienter le Programme d'affectations ministérielles.• Appuyer activement le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et le Processus de préqualification des SMA.• Appuyer le Programme de stagiaires en gestion (10 participants en 1996-1997).
2-3 ans	1 an	
1 an	1 an	
1 an	1 an	
2-3 ans	1 an	
1 an	1 an	
1 an	1 an	

7. Programmes de perfectionnement

Statistique Canada (SC)		Transports Canada (TC)
ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter le personnel de soutien et le personnel subalterne à s'inscrire au Programme de formation professionnelle et d'attestation universitaire. • Ajouter un volet intraministériel au Programme d'affectations spéciales (PAS). • Appuyer les programmes administrés à l'échelle de l'administration fédérale et les programmes intergouvernementaux : <ul style="list-style-type: none"> — Programme Cours et affectations de perfectionnement, — Échange de personnel de direction, — Volet interministériel du Programme d'affectations spéciales (au moins 30 affectations par an), — Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et Processus de préqualification des SMA. • Participer au Programme de perfectionnement du soutien technique. 	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none"> • Appuyer fortement la participation des EX aux programmes actuels de perfectionnement des cadres (Processus de préqualification des SMA et Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs). • Continuer de participer aux programmes Programme Cours et affectations de perfectionnement, Programme de stagiaires en gestion et Programme de recrutement et perfectionnement des agents financiers. • Voir les possibilités de perfectionnement à l'intérieur et à l'extérieur du ministère. PROPOSÉE <ul style="list-style-type: none"> • Prendre des initiatives spéciales à l'intention des employés de tous les niveaux ayant un rendement élevé. • Elaborer des programmes de suivi et d'évaluation.
Activité continue	Activité continue	Août 1997
Activité continue	Activité continue	Septembre 1997
Activité continue	Activité continue	Décembre 1997
Activité continue	Activité continue	Novembre 1997

7. Programmes de perfectionnement

1997-1998	Décembre 1997	Tous les ans	Activité continue	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Examiner la possibilité d'établir, à l'intention des étudiants, un programme d'apprentissage qui servira de groupe de relève aux CS-I de même que de mécanisme supplémentaire pour trouver des recrues pour le Programme d'apprentissage des CS-I. Élaborer un programme de perfectionnement en gestion de la technologie de l'information à l'intention des spécialistes de la technologie de l'information qui aspirent à gérer les technologies de l'information. Effectuer l'examen annuel des participants aux programmes internes et paragonner les niveaux de perfectionnement et des diplômés. Suivre l'avancement professionnel des étudiants qui auront participé au PSG après l'obtention de leur diplôme et contrôler le nombre et la proportion d'entre eux qui obtiendront une affectation au sein du groupe de la direction. 	<p>Revenu Canada</p> <p>(RC)</p> <p>(suite)</p>
				<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir un programme de perfectionnement de la gestion pour la catégorie scientifique et professionnelle. Appuyer le Programme de stagiaires en gestion et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. Appuyer le Processus de préqualification des SMA. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir un programme de perfectionnement dans le cadre de La Relève à l'intention des gestionnaires intermédiaires et des employés du soutien administratif souhaitant passer à la catégorie de l'exploitation et à la catégorie de l'administration et du service extérieur. Appuyer le financement du Programme Cours et affectations de perfectionnement. 	<p>Santé Canada</p> <p>(SCan)</p>
1997-1998	Avril 1997	1997	Activité continue	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Offrir des possibilités et des affectations de perfectionnement aux employés de ces groupes chaque fois qu'il est possible de le faire afin de permettre aux employés prometteurs d'acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour accéder au niveau EX-1. Avoir recours au Programme Cours et affectations de perfectionnement et au Programme de gestion de la diversité en milieu de travail et encourager les employés souhaitant participer au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. Permettre aux cadres d'offrir des possibilités de perfectionnement et d'avancement professionnel aux employés. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Étudier la possibilité d'offrir une combinaison quelconque de formation théorique et de formation sur le tas aux employés du soutien administratif souhaitant passer de leur groupe actuel au groupe des spécialistes de l'informatique ou au groupe des analystes subalternes des politiques. 	<p>Canada (SGC)</p> <p>Solliciteur général</p>
1998-1999			Activité continue	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Offrir des possibilités et des affectations de perfectionnement aux employés de ces groupes chaque fois qu'il est possible de le faire afin de permettre aux employés prometteurs d'acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour accéder au niveau EX-1. Avoir recours au Programme Cours et affectations de perfectionnement et au Programme de gestion de la diversité en milieu de travail et encourager les employés souhaitant participer au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. Permettre aux cadres d'offrir des possibilités de perfectionnement et d'avancement professionnel aux employés. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Étudier la possibilité d'offrir une combinaison quelconque de formation théorique et de formation sur le tas aux employés du soutien administratif souhaitant passer de leur groupe actuel au groupe des spécialistes de l'informatique ou au groupe des analystes subalternes des politiques. 	

7. Programmes de perfectionnement

<p>Pêches et Océans (P&O) (suite)</p>	<p>Offrir à tous les employés un programme de perfectionnement professionnel visant à accroître les affectations de perfectionnement et le nombre d'instruments électroniques sur Intranet qui permettent de jumeler employés et affectations.</p>	<p>Ressources naturelles Canada (RNCan)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer le plan d'action de La Relève. • Appuyer le Programme de perfectionnement professionnel en géomatique établi en 1992. Le programme est accessible aux employés du Secteur des sciences de la terre et aux diplômés d'université qui ont étudié dans ce domaine. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir un programme professionnel à l'intention des chercheurs scientifiques et des préposés à l'élaboration des politiques dans le domaine scientifique (sujet à discussion avec la CFP). 	<p>Activité continue</p>	<p>Activité continue</p>	<p>Revenu Canada (RC)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer au Programme d'affectation des étudiants inscrits au programme de comptable général licencié ou de comptable en management accrédité par lequel les employés peuvent satisfaire aux exigences pratiques du programme tout en apprenant la partie théorique. • Utiliser le programme de rotation existant au sein de la Division des appels, qui offre aux employés la possibilité d'acquérir une expérience variée et diversifiée pouvant servir à leur perfectionnement et à leur avancement professionnel. • Participer au Programme d'apprentissage et de formation professionnelle des CS, qui facilite la promotion des employés de la Direction générale de la technologie informatique du niveau CS-1 au niveau CS-2, une fois qu'ils ont satisfait à une norme de compétence. • Gérer deux programmes internes de perfectionnement en gestion : le Programme de perfectionnement des cadres intermédiaires (PPCI) pour les EX moins 3 et les EX moins 4 et le Programme de perfectionnement des cadres (PPC) pour les EX moins 1 et les EX moins 2. • Mener un sondage auprès des diplômés du PPC et du Programme Courts et affectations de perfectionnement (PAC), 12 mois après l'obtention de leur diplôme, afin de déterminer leur niveau de satisfaction. • Faire le suivi des résultats obtenus du Centre d'évaluation pour la nomination des cadres de la direction. • Participer au Programme de stagiaires en gestion (PSG), au PAC et au programme Échanges Canada. • Rétenter la candidature des participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et à la réserve établie grâce au Processus de préqualification des SMA. 	<p>Activité continue</p>
---	--	---	---	--------------------------	--------------------------	--	--------------------------

7. Programmes de perfectionnement

Pêches et Océans (P&O)		ENTREPRISE
Terminé	Activité continue	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la planification de la relève en repérant les EX promoteurs et les membres des groupes de relève des EX. • Accueillir six nouvelles recrues du Programme de stagiaires en gestion (PSG) (maintenant ainsi 17 stagiaires dans le programme); nommer sans concours à des postes réguliers les diplômés qui ont réussi leur participation au PSG. • Revoir l'utilisation du Programme Cours et affections de perfectionnement (PAC) et du programme Echanges Canada dans le contexte de la planification de la relève/du recensement des éléments les plus promoteurs. • Elaborer le Programme de préparation à l'emploi pour les EX visant à nommer des employés promoteurs à des postes de niveau EX et à leur permettre d'acquérir une expérience pratique pour accélérer leur perfectionnement (185 demandes); — les candidats qui n'ont pas été choisis pour le programme, mais qui possèdent les qualités requises, seront considérés comme faisant partie de la réserve du ministère (La Relève) et les sous-ministres adjoints et les directeurs généraux régionaux prendront les dispositions en vue de leur perfectionnement à l'extérieur du programme. • Encourager et appuyer les employés qui ont demandé de participer au processus de sélection des SMA et au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) (trois à cinq postes désignés aux fins de ce dernier). • Continuer d'avoir recours au programme de développement de carrière des agents des pêches (Secteur de la gestion des pêches). • Créer des postes de perfectionnement à l'intention de jeunes employés promoteurs du Secteur des politiques ou autres pour une ou deux périodes (Secteur des politiques).
Jun 1997	Activité continue	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un programme de perfectionnement professionnel pour tous les employés du secteur scientifique qui reconnaît deux cheminement de carrière, le cheminement scientifique et le cheminement de la gestion : — cheminement scientifique : offrir aux employés des possibilités de perfectionnement en leur permettant d'obtenir des affections de rotation, d'assister à des conférences, de bénéficier d'un encadrement et de participer aux programmes de la CFP (Sciences et Technologie, PAC, Echanges d'employés des sciences et technologie); — gestionnaires des sciences : offrir le Programme de préparation à l'emploi aux EX, le PPACS aux directeurs de recherche (SE-REM) et un programme spécial permanent visant à former de nouveaux gestionnaires des sciences. • Songer à mettre en oeuvre dans le plan global des ressources humaines un programme de perfectionnement professionnel pour les principaux groupes opérationnels autres que les agents des pêches (Commerce (CO), Sciences biologiques (BI), Administration des programmes (PM)) ainsi que les services de soutien.
Mars 1998	Activité continue	PROPOSÉE
Activité continue	Activité continue	
Mars 1998	Activité continue	
Mars 1988	Activité continue	

7. Programmes de perfectionnement

<p>(IC) Industrie Canada</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un programme de transition à des postes de Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Soutien des sciences sociales (SI) et autres, pour les employés du soutien administratif. <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donner un second souffle au Programme d'affectations ministérielles. • Évaluer les programmes de perfectionnement (Programme de stagiaires en gestion, Programmes Cours et affectations de perfectionnement, Echanges Canada, Programme de gestion axée sur les personnes, Partenariat hommes-femmes et Centre canadien de gestion). • Répéter des candidats au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et au Processus de préqualification des SMA. • Continuer à utiliser le Programme de formation accélérée des économistes. 	<p>1997-1998/1999-2000</p> <p>1997-1998</p> <p>1997-1998</p> <p>1997-1998</p>
<p>Justice Canada, Ministère de la (Jus)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appuyer le Programme des visiteurs et d'échange de professionnels qui encourage les affectations à court terme d'employés de l'extérieur du ministère et d'employés du ministère à l'extérieur et leur donner l'occasion d'élargir leur expérience. • Prendre une part limitée à des programmes de perfectionnement pangouvernementaux (Programme Cours et affectations de perfectionnement, Programme de stagiaires en gestion, Diversité en matière de leadership et Echanges Canada). <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un programme de perfectionnement professionnel permettant d'élargir les possibilités de carrière parajuridique. 	<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>
<p>Patrimoine canadien, Ministère du</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), appuyer les candidats et les participants. • Offrir du perfectionnement aux cadres ne participant pas au PPACS. • <i>Désigner des postes de surintendant de parc à des affectations de perfectionnement et des participants au PPACS.</i> <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modifier la progression des affectations dans le cadre du Programme de stagiaires en gestion (PSG). • Participer davantage au PSG. • Revaloriser et recibler le Programme Cours et affectations de perfectionnement. • Etablir un nouveau programme de formation des surintendants. • Mettre sur pied une réserve de candidats au perfectionnement des gestionnaires et une réserve de remplaçants. • Etablir un programme d'apprentissage en archéologie et en conservation. • Dresser un répertoire des EX moins 1 et EX moins 2 prometteurs. • Participer au Programme de formation accélérée pour les économistes. 	

7. Programmes de perfectionnement

<p>Environnement (EC) Canada</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Participer à l'exercice mené par le BCP pour améliorer la capacité en matière d'élaboration des politiques. Appuyer le perfectionnement professionnel des femmes. Participer au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). Répéter et mettre en réserve des postes aux fins du PPACS. Établir un programme de mentorat pour faciliter le perfectionnement des membres des groupes désignés aux fins du programme d'équité en emploi. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Recruter trois participants au Programme de stagiaires en gestion. Créer un exercice du SCT (similaire à celui du BCP). 	<p>Tous les ans</p> <p>1997-1998</p> <p>1997-1998</p> <p>1997-1998</p> <p>1997-1998</p> <p>1997-1998</p> <p>1996-1997</p>
<p>Finances Canada, Ministère des</p> <p>(Fin)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Effectuer un travail de planification de la relève afin de déterminer quels employés sont prêts à accepter une mutation ou une promotion au niveau ES-7 ou à un niveau plus élevé. Appuyer le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et le Processus de préqualification des SMA. Effectuer un sondage au ministère sur la mobilité au sein de la collectivité des ES en vue d'améliorer la satisfaction professionnelle; — après analyse, les résultats seront communiqués sous peu aux employés du groupe ES à l'occasion d'une conférence sur la carrière. Se servir des profils de compétences des groupes ES et EX pour déterminer l'avancement professionnel des employés. Établir des profils pour la catégorie de la gestion (ES-7, EX-1 et EX-3). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborer une stratégie sur la mobilité au sein du ministère. Déterminer la possibilité de mettre sur pied un programme d'affectations spéciales pour le soutien administratif, en collaboration avec les autres organismes centraux (c.-à-d. BCP, CCG, SCT, CFP). Étendre la planification de la relève aux groupes de relève de la catégorie de la gestion (ES-5 et ES-6) et établir un processus faisant appel aux directeurs généraux pour examiner les plans de perfectionnement professionnel et les options de mobilité offertes aux employés ayant trois à quatre ans de service au sein du ministère. Appuyer le Programme de stagiaires en gestion et les programmes d'enseignement coopératif. Recruter des économistes au moyen du Programme de recrutement dans les universités et du Programme de formation accélérée des économistes. 	<p>Tous les ans</p> <p>1997-1998</p> <p>1997-1998</p> <p>1998</p> <p>Activité continue</p> <p>Septembre 1997</p> <p>Terminé</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>

7. Programmes de perfectionnement

<p>Défense nationale (DN)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir un programme interministériel d'affections de perfectionnement avec Industrie, Affaires étrangères et Commerce international, TPSSGC et la GRC. • Réviser le Programme de perfectionnement des agents chargés des politiques. 	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir un programme de perfectionnement pour les membres des groupes désignés aux fins de l'équité d'emploi faisant partie des groupes de relève des EX. • Reprendre le recrutement de candidats au Programme de stagiaires en gestion et au Programme Cours et affections de perfectionnement. • Élaborer une stratégie visant à faire passer les employés du soutien administratif à d'autres catégories.
<p>Développement des ressources humaines Canada (DRHC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer au Programme Cours et affections de perfectionnement, au Programme de stagiaires en gestion, aux programmes d'enseignement coopératif et aux programmes d'emploi pour les étudiants. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner le mécanisme d'exécution des activités de perfectionnement de la gestion intermédiaire. • Appuyer les candidats et les affections au Processus de préqualification des SMA et au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. 	<p>Activité continue</p>
<p>Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un programme ministériel de mentorat à l'intention de certains groupes de relève. • Examiner la possibilité de mettre sur pied un programme d'affections de portefeuille au sein du portefeuille de l'industrie. • Reléver les défis liés aux ressources humaines (RH) et supprimer les obstacles à la réalisation des objectifs en matière de RH (peu d'affections interministérielles, peu de programmes offerts dans les régions par les organismes centraux). • Appuyer le Programme de stagiaires en gestion et le Programme Cours et affections de perfectionnement. 	<p>Septembre 1997 Juin 1997 Mars-juin 1997</p>

7. Programmes de perfectionnement

<p>Activité continue</p> <p>1^{er} trimestre de 1998</p> <p>1997-1998</p> <p>1^{er} trimestre de 1998</p> <p>1^{er} trimestre de 1998</p> <p>Activité continue</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer au Processus de préqualification et au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). <p>PROPOSEE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trouver six postes à l'intention de participants au Processus de préqualification des SMA/PPACS. • Assurer le leadership de la collectivité de Gestion du personnel (PE) et participer aux activités des collectivités de la Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS)/Gestion des finances (FI). • Explorer des partenariats avec d'autres organismes du secteur public, du secteur parapublic, du secteur privé. • Définir les besoins en matière d'élaboration de politiques, analyser les capacités des employés et établir un programme d'amélioration des compétences, au besoin, aux paliers les plus élevés de l'échelle des Services administratifs (AS). • Définir les besoins, analyser les capacités des employés et établir un programme d'amélioration et de transfert des compétences, au sein du groupe de Gestion du personnel (PE) et Education (ED), selon le besoin. • S'assurer que les plans d'acceptation sont liés aux programmes de perfectionnement et réaménagés de façon à tenir compte de la nouvelle orientation de la CFP. • Revitaliser le PAC. • Encourager les EX à participer au Programme Echanges Canada. • Demander au SCT de rajuster les normes régissant le Programme de stagiaires en gestion de façon à faciliter le processus d'affectation. 	<p>Commission de la fonction publique du Canada (CFP)</p>
<p>Tous les ans</p>	<p>PROPOSEE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trouver des affectations au sein du SCT pour le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de formation accélérée pour les économistes et le Programme de stagiaires en gestion (Comité de la haute direction). • Encourager les EX à participer au PPACS et au Processus de préqualification des SMA (Comité de la haute direction). • Supprimer les obstacles au perfectionnement des cadres supérieurs : <ul style="list-style-type: none"> — régler les problèmes des EX équivalents exclus de la participation au PPACS et aux concours concernant des postes de EX-2. 	<p>Conseil du Trésor du Canada, Secrétaire (SCT)</p>

7. Programmes de perfectionnement

<p>Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre, dans la région du Québec, un programme de changement avec d'autres ministères du gouvernement fédéral afin de régler les questions de mobilité des gestionnaires EX. • Élaborer un énoncé de fonctions normalisé de niveau PM-6, un profil de compétences et un ensemble d'instruments d'évaluation afin de mesurer les compétences et les utiliser pour évaluer les employés de niveau PM-6 et déterminer s'ils possèdent les qualités nécessaires pour faire partie de la réserve de PM-6. — élaborer les lignes directrices du processus d'affectation à la réserve de PM-6. • Établir des promotions/des possibilités d'avancement pour les groupes professionnels du ministère, c.-à-d. Économique, Sociologie et Statistique (ES), Médecin fonctionnaire (MOF), Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Services d'information (SI), Gestion des finances (FI) et Gestion du personnel (PE), y compris des échanges éventuels avec d'autres ministères. • Mettre en oeuvre un programme de paratechnologues pour permettre dans les secteurs de l'administration des réseaux locaux, de l'installation de logiciels et du diagnostic des pannes. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer au Programme Cours et affectations de perfectionnement et y accroître le nombre d'affectations. • Utiliser le Programme de stagiaires en gestion (PSG) de plus en plus et y participer. Utiliser le PSG comme instrument de recrutement au Service extérieur. • Utiliser le Programme de formation accélérée des économistes et établir des mandats de six mois pour les participants au programme. • Utiliser les programmes d'échanges internationaux et s'engager dans un programme d'échanges internationaux continus avec le Royaume-Uni en 1998. 	<p>Terminé</p> <p>Terminé</p> <p>Terminé</p> <p>1997-1998</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>
--	--	--

7. Programmes de perfectionnement

<p>Activité continue</p> <p>Autisme 1997</p>	<p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer les programmes de perfectionnement y compris le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de formation accélérée pour les économistes, le Programme Cours et affectations de perfectionnement. Appuyer les programmes ministériels de perfectionnement des cadres de direction : offrir au moins 10 postes de niveau EX-1 à EX-3 pour créer des possibilités d'affectations pour les participants au programme de perfectionnement des EX; pour combler tous les postes vacants de SMA au sein du BCP, on s'efforcera de recruter d'abord des candidats faisant partie de la réserve des SMA. Appuyer la création d'un programme de perfectionnement pour les équivalents des EX et les autres employés. 	<p>Bureau du Conseil privé (BCP)</p>
<p>Activité continue</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer le Programme d'apprentissage et de formation professionnelle des CO. Encourager les employés à participer au programme Échanges Canada et au Programme Cours et affectations de perfectionnement (PAC). Accueillir deux employés participant au PAC. 	<p>Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRO)</p>
<p>Tous les 3 mois</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Recruter des fonctionnaires prometteurs en collaboration avec le SCT, la CFP et le Comité consultatif sur le personnel supérieur. Appuyer le Programme de charges d'études du CCG et le Programme de charges d'études dans les universités canadiennes. Accueillir les participants au Programme Cours et affectations de perfectionnement et au Programme de stagiaires en gestion. Parrainer un candidat au Programme de gestion des cadres supérieurs. Participer au Comité directeur du perfectionnement professionnel. 	<p>Centre canadien de gestion (CCG)</p>

7. Programmes de perfectionnement

<p>Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire des échanges avec des partenaires dans le domaine du perfectionnement. • Recruter un participant au Programme de stagiaires en gestion ou au Programme de formation accélérée pour les économistes par année. • Trouver les postes et les candidats potentiels pour le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. • Dresser un répertoire des EX moins 1 et des EX moins 2 ayant les capacités de devenir EX. • Créer quatre postes de EX aux fins d'affectations de perfectionnement. 	<p>1997</p> <p>1997</p> <p>1997</p>
<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir le Programme de perfectionnement en gestion afin de préparer les gestionnaires à devenir facilitateurs du changement. • Offrir le Programme d'orientation des gestionnaires et le Programme d'orientation des gestionnaires intermédiaires. • Mettre sur pied un service d'affectation de formation et un centre d'orientation et de ressources de carrière à l'échelle du ministère. • Instaurer un programme d'échanges avec l'industrie. • Instaurer un « stage de recherche à l'intérieur » pour la collectivité scientifique : les employés travailleraient en laboratoire avec une somme de leur domaine. • Inclure les employés à participer aux activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> — Programme Cours et affectations de perfectionnement, — Échanges Canada, — Affectations internationales, — Programme de stagiaires en gestion. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser les programmes d'orientation en gestion des superviseurs et les programmes de perfectionnement en gestion (avec « Success Profile for Leaders »). 	<p>1997</p> <p>(proposition)</p> <p>1998 (faisabilité)</p>
<p>Anciens Combattants Canada (ACC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir une réserve ministérielle de ressources pour le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le Programme Cours et affectations de perfectionnement (PAC). • Appuyer le PAC et le PSG. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre sur pied un programme visant à préparer les agents subalternes à occuper des postes de gestionnaires intermédiaires. • Déterminer les possibilités d'affectations des candidats du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs au sein du ministère. 	<p>Janvier 1998</p> <p>Tous les ans (juin)</p>

7. Programmes de perfectionnement

Remarque : L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

Ministère	Mesure	État CALENDRIER/ D'AVANCEMENT	Affaires étrangères et Commerce international	Canada (AINC) et du Nord	Agence canadienne de développement international (ACDI)
	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Repérer les agents promoteurs par l'intermédiaire de l'évaluation annuelle et du processus de rémunération au rendement. Étendre les affectations à l'administration centrale et à l'étranger afin de perfectionner les agents promoteurs. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Accélérer la préparation des cadres par le biais du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs avant qu'il ne se produise une poussée soudaine de départs à la retraite. Utiliser le Programme de stagiaires en gestion, en tant qu'instrument principal de recrutement. 		<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir le « Programme spécial Échanges Canada » et des programmes de perfectionnement des cadres de gestion autochtones pour les employés autochtones. Désigner des postes de EX aux fins du perfectionnement des Autochtones. Appuyer le Programme Cours et affectations de perfectionnement. 	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Participer au Programme Cours et affectations de perfectionnement, au Programme de stagiaires en gestion, et au Programme Diversité en matière de leadership. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Repérer les candidats au programme pendant l'examen annuel. Trouver des affectations pour les participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et au Programme de gestion des cadres supérieurs. Appuyer les affectations dans des organismes de l'extérieur. Établir un programme de perfectionnement professionnel pour les PM-1. Élaborer des débouchés pour la « majorité silencieuse » du personnel et les faire connaître. Appuyer les affectations à l'interne et à l'externe. 	<p>Tous les ans</p> <p>1997-1998</p> <p>Activité continue Mai 1997</p> <p>Activité continue</p> <p>1997</p>

Transports Canada (TC)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Etablir des programmes d'affectation dans trois groupes au sein de l'administration centrale (sécurité et protection, politiques, services ministériels) ainsi que dans les bureaux régionaux des Prairies, du Nord et du Québec.• Donner aux employés une formation « d'ambassadeur du ministère » qui leur fera mieux connaître la nouvelle structure du ministère.• Instaurer des processus horizontaux au sein du Groupe de la sécurité et de la protection.• Prévoir des remplaçants aux postes clés.• Mettre sur pied des conseils de révision des carrières.• Encourager la formation d'ateliers interactifs.• Tenir des forums de discussion. <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none">• Dresser un plan d'apprentissage pour les employés.	Septembre 1997	Activité continue	Activité continue	Activité continue
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Offrir un programme de formation aux FI et aux analystes des systèmes et mettre à l'essai des affectations par rotation chez les organismes clients (Direction générale du service opérationnel au gouvernement).• Créer un programme de formation universitaire pour les techniciens en informatique par l'entremise de l'Institut des professionnels de l'information du gouvernement et de concert avec le Collège Algonquin (Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique).• Initier les vérificateurs aux problèmes de gestion actuels, de concert avec l'Université Queen's (Direction générale de la vérification et de la revue).• Mener un projet pilote pour les cadres subalternes de Consultation et Vérification Canada (Québec).• S'occuper du perfectionnement et du mentorat des employés de niveau intermédiaire.• Elaborer des programmes de formation grâce à une entente entre les Services immobiliers et cinq universités canadiennes.• Réorienter des employés de la catégorie administrative du Bureau de la traduction dans deux nouveaux secteurs.• Poursuivre un projet pilote destiné aux employés dyslexiques. <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none">• S'engager (haute direction) à offrir un minimum de formation aux employés.• Dresser un plan de formation en fonction des besoins du ministère (employés et leur superviseur).• Mettre totalement en pratique le volet formation continue de la stratégie d'apprentissage par lequel les employés acceptent de rafraîchir leurs connaissances.	1 an	2 à 3 ans	2 à 3 ans	2 à 3 ans

6. Apprentissage et formation

<p>Ressources naturelles Canada (RNCAN)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer à de nouvelles initiatives interministérielles de perfectionnement des employés en gestion du personnel et en communication. • Investir dans les ressources humaines : La Relève / Cadre d'apprentissage/Formation en gestion et perfectionnement des scientifiques (FGPS). • Créer un centre d'apprentissage. • Investir dans l'apprentissage; établir un cadre d'apprentissage. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourager les employés à définir leurs priorités et à se dresser un calendrier d'exécution pour atteindre les objectifs de leur organisation. • Offrir aux gestionnaires et aux employés la formation requise pour se fixer des objectifs de travail. 	<p>Revenu Canada (RC)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'apprentissage en concevant des cours à valeur ajoutée et du matériel didactique, en exploitant et en soutenant les ressources locales, en mettant au point des outils de diagnostic et en élaborant de nouvelles stratégies (section de formation et de perfectionnement). • Offrir un programme de formation des vérificateurs aux employés qui souhaitent recevoir la formation académique requise pour accéder au groupe ALU, être accrédités par une association de comptables professionnels ou accroître leur compétence. • Offrir aux gestionnaires l'orientation stratégique et l'appui tactique dont ils ont besoin par le biais du Forum sur la formation en gestion. • Offrir un cours en gestion d'une durée de deux semaines à tous les cadres intermédiaires. • Mettre sur pied un cours en leadership axé sur la vision, les valeurs et les actes, destiné aux participants au Programme de perfectionnement des cadres intermédiaires et au Programme de perfectionnement des cadres supérieurs. • Mettre sur pied un atelier pour les surintendants des douanes et le mettre à l'essai. • Appuyer les affectations et les détachements interministériels et les échanges. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un programme de formation pour les inspecteurs des douanes sur la façon d'effectuer un tri primaire des marchandises relevant d'autres ministères. • Offrir des possibilités de formation et de perfectionnement aux employés pour les aider à s'habituer aux nouvelles méthodes de travail. 	<p>1996-1997 (étude) 1997-1998 (marketing) Activité continue</p> <p>1997-1998 Septembre 1997 Activité continue</p> <p>1997-1998 1997-1998 1997-1998</p>
---	---	---	---

<p>Pêches et Océans (P&O)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre, de concert avec un établissement d'enseignement local, un programme menant à l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme dans la région du Centre et dans l'Arctique. • Axer la formation sur les besoins des gestionnaires et superviseurs : Perfectionnement des cadres I, II et III. • Offrir des possibilités de formation et de perfectionnement continus à tous les employés (10 jours ou l'équivalent par année). • Choisir des employés promoteurs (EX ou autres) — mettre la dernière touche à leurs plans de formation et de perfectionnement (besoins définis par le Centre canadien de gestion). • Établir un programme de mentorat des EX-2 à EX-5 auprès des nouveaux EX-1 (ou plus, le cas échéant). • Mettre sur pied une phase expérimentale où chaque sous-ministre adjoint ou directeur général régional sera le mentor d'au moins un employé promoteur de niveau inférieur à EX (II ont été choisis durant l'exercice 1995-1996). • Élaborer un modèle de leadership pour les EX. • rajeunissement et partenariats — Affecter au maximum 160 jeunes au cours des deux prochaines années grâce au Programme Jeunes stagiaires en sciences et technologie et en parallèle un atelier sur les partenariats scientifiques en avril 1997 (Secteur scientifique). • Accroître la mobilité et enrichir les connaissances des analystes des politiques par des échanges, des concours, des mutations, des détachements, etc. <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'établir des partenariats dans tous les bureaux régionaux. • Mettre à l'essai et former les EX qui n'ont pas atteint les niveaux de langue C-B-C ou qui doivent faire l'objet d'une nouvelle évaluation. • Conclure des ententes avec des maisons d'enseignement et d'autres partenaires, p. ex., Memorial University, la Fisheries Products International et le ministère provincial des Pêches de Terre-Neuve (Secteur scientifique). • Profiter des possibilités de formation polyvalente offertes par les autres ministères et les organismes centraux.
<p>1997-1998</p>	<p>Activité continue</p>
<p>1997-1999</p>	<p>Activité continue</p>
<p>Décembre 1997</p>	<p>Terminé</p>
<p>1995-1996</p>	<p>Activité continue</p>
<p>1995-1996</p>	<p>Activité continue</p>
<p>1995-1996</p>	<p>Activité continue</p>
<p>1995-1996</p>	<p>Activité continue</p>
<p>1995-1996</p>	<p>Activité continue</p>
<p>1995-1996</p>	<p>Activité continue</p>
<p>1995-1996</p>	<p>Activité continue</p>
<p>1995-1996</p>	<p>Activité continue</p>

<p>Justice Canada, Ministère de la (Jus)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Se servir de la réunion annuelle de mise à jour de la gestion pour discuter des problèmes de l'heure et des priorités. Offrir des cours d'orientation aux nouveaux gestionnaires. Donner de la formation sur la gestion des employés sous-performants. Offrir un cours sur le règlement des conflits où les participants apprennent à mieux communiquer et à négocier. Offrir un cours sur la dotation aux gestionnaires appelés à remplir cette fonction. Mettre sur pied un programme interne d'éducation juridique. 	<p>Patrimoine canadien, Ministère du</p>	<p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer la création de programmes de formation destinés à tous les employés de la fonction publique qui appartiennent aux groupes de gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), de gestion du personnel (PE), de gestion des finances (FI), des services d'information (IS) et de la vérification (AV). Établir un programme pilote de formation pour les IS et définir les compétences générales. Donner aux gestionnaires de la rétroaction sur les besoins en perfectionnement. Dresser des plans de formation (y compris les cours de langue) d'après l'évaluation du rendement. Instaurer des entrevues menées par le deuxième supérieur hiérarchique pour discuter du plan de carrière. Donner de l'orientation professionnelle sur la formation et le plan de carrière. Faire un relevé des compétences et des types d'expérience du groupe de la direction et du groupe de la relève, d'après l'information établie par la CFP. Ouvrir 12 à 15 postes aux participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). Utiliser le profil de compétence de la CFP pour tous les postes de niveau EX. Utiliser davantage le Programme Échanges Canada pour des postes à l'extérieur du gouvernement. Choisir des mentors pour les participants aux programmes de développement plurianuels. Offrir des affectations par rotation ou sous forme d'échange et d'autres sortes d'affectations spéciales.
--	---	--	---

6. Apprentissage et formation

<p>Environnement Canada (EC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un fonds de formation (1,2 million \$). • Étendre le Centre d'apprentissage virtuel au-delà des limites du projet pilote. <ul style="list-style-type: none"> • Étendre le programme de stages au-delà des limites du projet pilote. • Mettre à l'essai des plans de développement personnel dans certains groupes. • Participer au Programme de mobilité et d'échanges interministériels du personnel scientifique. • Mettre à l'essai des plans écologiques (Sciences et Technologie) avec l'industrie (mise en commun des compétences). • Mettre à l'essai des cours de formation en commercialisation et les offrir à un plus grand nombre d'employés du ministère (le site InfoLane propose un mode de présentation du plan d'activités). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étendre les plans de perfectionnement personnel et les contrats d'apprentissage à tout le ministère. 	<p>1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998</p>
<p>Finances Canada, (Fin)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revoir le processus d'évaluation du rendement pour favoriser le perfectionnement professionnel et la mobilité des employés. • Elaborer une stratégie intégrée de perfectionnement professionnel comportant des objectifs individuels et ministériels. Les points traités seront : — revoir le processus d'évaluation du rendement en fonction du perfectionnement professionnel et de la mobilité; — créer une culture de formation à l'échelle du ministère (p. ex. activités spéciales, jours consacrés à la gestion de la carrière et au perfectionnement professionnel); — planifier la relève; — réserver tous les ans une période à la planification ministérielle durant laquelle on examinera les questions relatives aux priorités, à la charge de travail et aux ressources humaines. 	
<p>Industrie Canada (IC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les priorités en matière de formation. • <i>Elaborer un cours sur les partenariats hommes-femmes au travail (Comité consultatif sur les questions relatives aux femmes).</i> <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir des affectations par rotation ou sous forme d'échange ou d'autres affectations spéciales. 	<p>1997-1998 1997-2000 1998-2000</p>

6. Apprentissage et formation

<p>Terminé Activité continue Activité continue Activité continue</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Offrir un atelier de cinq jours sur le leadership. Offrir le cours « Le leadership en période de transition » du Centre canadien de gestion, partenaires provinciaux inclus. Accorder un service de soutien au chapitre de l'évaluation et du perfectionnement professionnel. Organiser des activités ministérielles pour favoriser l'apprentissage permanent. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Adopter une approche de la formation fondée sur les compétences, établir un relevé des compétences et un répertoire des outils de travail. Ebaucher un contrat de formation pour chaque employé. Accorder cinq jours de formation personnelle par année à chaque employé. Offrir un programme d'orientation aux nouveaux employés. Se servir de la rétroaction à 360° comme outil de développement. Offrir des ateliers annuels de perfectionnement aux gestionnaires. 	<p>Développement des ressources humaines Canada (DRHC)</p>
<p>Terminé 1997 1997 1997 1997 1997 Été 1997 Mai 1997 Juin 1997 Mars-septembre 1997</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> Participer au cours « Le leadership en période de transition » organisé par le Centre canadien de gestion (tous les membres du groupe EX et de l'équipe de transition). Organiser un atelier sur le service à la clientèle pour tous les employés et les partenaires du réseau. Concevoir et élaborer un programme de formation pour tous les employés : plans de formation, personnels, ententes en matière de formation, services d'orientation sur place, programme de perfectionnement par des affectations dans tout le portefeuille, programme ministériel de mentorat, centres d'accès à la formation et de documentation sur les carrières, activités spéciales. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> Dresser un plan annuel de formation et de perfectionnement (y compris des prévisions budgétaires sur la formation tant collective qu'individuelle) à soumettre au comité de gestion du ministère. Etablir un modèle de plan personnel de formation pour tous les employés. Faire des entrevues individuelles avec tous les EX au sujet de leur carrière. 	<p>Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)</p>

<p>Commission de la fonction publique du Canada (CFP)</p> <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constituer un répertoire de modalités de formation. • Porter le budget annuel de 1,4 % à 2,5 %. • Intégrer les objectifs de formation aux documents de responsabilisation des directions. • Prévoir pour 1997-1998, un budget égal à celui de 1996-1997 en matière de counselling. • Reprendre le programme « Accroissement des compétences ». • Explorer les partenariats possibles avec des ministères compatibles en vue d'appuyer le recyclage à tous les niveaux. <p>Indéterminé 1997-1998 1997-1998 1^{er} trimestre de 1998 1997-1998</p>	<p>Conseil du Trésor du Canada, Secrétaire (SCT)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Établir une politique reposant sur le principe de la formation continue et sur les compétences requises et répartie sur un minimum de cinq jours par année.</i> • Organiser des ateliers de formation sur divers sujets. • Promouvoir, à une séance d'étude, la mise en commun des pratiques exemplaires au SCT et dans la fonction publique. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publier un tableau des compétences requises à différents niveaux aux fins des stratégies de formation et de perfectionnement. • Définir chaque année les priorités du ministère en matière de formation et offrir des programmes fondés sur les profils normalisés. • Produire et examiner des rapports annuels sur la formation par secteur, type de formation, nombre de jours, coût par employé, etc. • Créer une réserve d'employés du personnel administratif sujets à des affectations spéciales et au programme d'entraînement des tâches, en commençant par les autres organismes centraux. <p>Avril 1998 Avril 1999</p>	<p>Défense nationale (DN)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les compétences et les connaissances aux fins du système de gestion des ressources humaines (RH). • Définir les compétences de la collectivité des RH. • Elaborer un cadre stratégique et un guide des gestionnaires sur la formation continue. • Offrir le cours du Centre canadien de gestion « Le leadership en période de transition ». <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les compétences générales fondées sur les valeurs. • Faire un relevé des compétences requises avant d'établir des profils. • Définir les priorités de formation. • Examiner les compétences requises (groupe de travail sur la collectivité des sciences et de la technologie). • Définir les compétences en gestion. • Revoir les programmes de cours en gestion à la lumière des compétences requises. • Améliorer la coordination afin de mieux choisir les cadres civils et militaires appelés à recevoir de la formation. <p>En préparation 1997-1998 Terminé En préparation En préparation En préparation En cours (18 à 24 mois) En préparation</p>
---	---	---

6. Apprentissage et formation

<p>Tous les ans</p> <p>Tous les ans</p> <p>Terminé</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affecter au moins 3 % du budget du ministère à la formation et au perfectionnement des employés. • Allouer une moyenne de huit jours de formation par employé. • Donner la certification ISO 9002 à toute l'opération de formation. • Offrir aux gestionnaires et aux employés des outils et des stratégies devant leur permettre d'axer leur carrière sur une meilleure employabilité grâce au programme « Carrière en main... Faites le point! ». • Faire connaître d'avantage les valeurs de la fonction publique (crédibilité, leadership, éthique, diversité, enthousiasme et impuabilité) grâce au Programme de gestion. • Etablir un programme de formation en milieu multiculturel pour les conseillers des petites et moyennes entreprises afin de leur faire prendre conscience des moeurs commerciales des collectivités ethnoculturelles. 	<p>Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDQR)</p> <p>Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)</p>
<p>Terminé</p> <p>Terminé</p> <p>septembre 1997</p> <p>1^{er} avril 1998</p> <p>1998</p> <p>Terminé</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dresser un profil de compétences pour tous les niveaux de la réserve d'EX et l'utiliser à des fins d'évaluation et de planification de carrière. • Ouvrir des débouchés aux EX du groupe du Service extérieur. • Inscrire tous les EX et les autres gestionnaires intéressés (EX moins 1) au cours « Le leadership en période de transition ». <p>PROPOSEE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décentraliser les cours offerts aux employés des bureaux régionaux. • Analyser les besoins de formation. • Etablir des plans exhaustifs pour justifier les crédits supplémentaires de 2 millions \$ alloués à la formation. • Intégrer à la stratégie globale en matière de formation : <ul style="list-style-type: none"> — documentation de travail pour les employés des centres téléphoniques; — cours de formation et outils de référence sur ordinateur; meilleur encadrement des partenaires par des agents de formation et des gestionnaires. • Axer les ressources ministérielles en formation sur : <ul style="list-style-type: none"> — les cours et les documents de travail consacrés aux normes et aux valeurs à l'échelle nationale, — les critères d'évaluation des effets de la formation sur le rendement. • Evaluer les résultats obtenus dans la réserve EX après deux années d'affectations par rotation. 	<p>Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)</p>

<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) (suite)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mieux intégrer les activités axées sur la formation et le perfectionnement aux plans de perfectionnement professionnel de chaque employé. • Respecter l'engagement pris à l'égard des employés (investissement de 4 % du salaire dans la formation et le perfectionnement). • Examiner la faisabilité de constituer des centres de formation et de mettre en oeuvre des programmes pilotes. • Elaborer de nouvelles méthodes d'apprentissage (par ordinateur ou à distance). 	<p>L'an prochain</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>L'an prochain</p>
<p>Anciens Combattants Canada (ACC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapter les plans de formation aux nouveaux besoins de la clientèle. • Se servir d'Échanges Canada, du Programme Cours et affectations de perfectionnement, du Programme de stagiaires en gestion et du Programme de gestion des cadres supérieurs pour la formation. • Augmenter les affectations et les échanges. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relier les plans de formation au plan d'activités. • Analyser les besoins en formation et le plan triennal. • <i>Améliorer la prestation des services de formation linguistique.</i> 	<p>Décembre 1997</p> <p>Décembre 1997</p> <p>Mars 1998</p> <p>Activité continue</p>
<p>Bureau du Conseil privé (BCP)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accorder jusqu'à cinq jours de formation continue aux employés (projet pilote). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir de meilleures possibilités de formation continue : <ul style="list-style-type: none"> — en multipliant les occasions de diversifier l'expérience de travail; — en permettant aux employés de rafraîchir leurs connaissances techniques et autres; — en continuant de financer la participation à des cours du soir (frais de scolarité); — en assouplissant l'horaire des employés qui suivent des cours de formation ou de perfectionnement; — en soulignant l'existence de centres d'information gouvernementaux conçus pour répondre aux besoins des employés en matière de formation continue et pour les aider à planifier leur carrière; — en amenant la haute direction à appuyer les initiatives lancées dans le cadre de La Relève telles que rotation du personnel, formation, horaire variable pour les employés inscrits à des cours, planification de la carrière. 	<p>Activité continue</p> <p>Automne 1997</p> <p>Activité continue</p> <p>Printemps 1997</p> <p>Activité continue</p> <p>Printemps 1997</p> <p>Activité continue</p> <p>Printemps 1997</p> <p>Activité continue</p> <p>Printemps 1997</p> <p>Automne 1997</p> <p>Activité continue</p> <p>Printemps 1997</p> <p>Activité continue</p> <p>Printemps 1997</p> <p>Automne 1997</p>

6. Apprentissage et formation

<p>Agence canadienne de développement international (ACDI)</p> <p>● Répertoire le personnel de sciences et technologie et ses besoins en vue du plan d'action. ● Introduire un programme sur le leadership. ● Donner de la rétroaction à 360° et faire un suivi. ● Établir des profils de compétences pour toutes les familles d'emplois après consultation des employés. ● Explorer les possibilités autres que la formation en classe, tels les moyens électroniques.</p> <p>PROPOSÉ</p> <p>● Mettre en oeuvre la politique sur la formation continue. ● Accroître la rétroaction à 360°. ● Encadrer et conseiller les gestionnaires au chapitre des ressources humaines (Phases I et II). ● Répertoire et analyser les compétences du personnel en technologie de l'information.</p> <p>Activité continue Automne 1997 (autres) Activité continue Tous les ans</p>	<p>Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)</p> <p>ENTREPRISE</p> <p>● Établir un programme de formation. ● Étudier les questions de formation.</p> <p>PROPOSÉ</p> <p>● Déterminer les compétences requises des EX. ● Faire une évaluation personnelle des EX. ● Établir des plans de perfectionnement personnels pour tous les employés. ● Définir un cadre général de formation pour les EX. ● Réexaminer les compétences requises de tout le personnel et publier les résultats.</p> <p>1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)</p> <p>ENTREPRISE</p> <p>● Former un comité ministériel d'apprentissage pour élaborer un cadre et une stratégie d'apprentissage. ● Faire administrer par la Direction de l'inspection des aliments le Programme de formation à distance (connaissances de base pour passer l'examen d'inspecteur). ● Offrir des programmes de formation à tous les employés. ● Intégrer les programmes de formation de la CFP pour les EX aux niveaux les plus élevés aux autres programmes de formation offerts par le ministère. ● Mettre au point un modèle applicable dans toute la fonction publique comportant trois volets principaux : collectif, individuel, gestion.</p> <p>Activité continue Terminé</p>
---	---	--

6. Apprentissage et formation

Remarque : L’italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires. Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

Ministère	Mesure	
Affaires étrangères et Commerce international	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">Examiner en profondeur le volet formation de l’Institut canadien du service extérieur. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">Inscrire la formation en français ou en anglais parmi les priorités.Former les employés recrutés sur place conformément aux normes de soutien assuré au pays.Établir un système de gestion de carrière pour le personnel non permanent.Élaborer une stratégie exhaustive en matière de formation et de perfectionnement à long terme.	1997-1998
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">Tenir une rencontre des gestionnaires, à l’échelle nationale, sur certaines questions importantes.Développer des qualités de leadership à tous les niveaux.Mettre sur pied une équipe de soutien «leadership et formation» dirigée par un gestionnaire.Recourir à un consultant en leadership pour exécuter les changements dans le ministère.Dresser des plans annuels de formation des employés en vue du plan ministériel de formation.Aider les employées de soutien à devenir agentes grâce au programme «Initiatives de transition».Instaurer un programme interne d’affectations. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">Réévaluer la formation en fonction des qualités de leadership.Établir un plan d’action pour chaque secteur et chaque région.Faire un relevé des compétences.Mettre sur pied un programme de mentorat.Trouver deux postes à des participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. <p>Participer au programme de jumelage des EX.</p>	Tous les ans 1997 Mai 1997 Été 1997 Suivi trimestriel Été 1998 Automne 1997 Août 1997

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">● Participer à la Campagne de déclaration volontaire du jour du recensement.● Rédiger un plan englobant des mesures sur les nominations intermédiaires, la formation et l'orientation professionnelle.● Établir un cadre de gestion de la diversité.	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none">● Mettre sur pied des centres d'excellence de langue française destinés aux employés des groupes scientifique et professionnel.● Prendre des initiatives concernant les minorités visibles et d'autres groupes, à la suite de la décision rendue par le Tribunal des droits de la personne.		Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">● Offrir des ateliers sur la diversité et des affectations de perfectionnement spéciales destinées aux employés handicapés.● Intégrer l'équité en matière d'emploi à toutes les initiatives.● Favoriser l'utilisation des deux langues officielles.● Adopter des mesures favorisant l'utilisation des deux langues en milieu de travail (groupes de travail du Comité des langues officielles).		Transports Canada (TC)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">● Mettre en oeuvre la stratégie de recrutement de l'équité en matière d'emploi (BE).● Faire la promotion des possibilités offertes au ministère auprès des fonctionnaires visés par l'BE et des fonctionnaires en général.		Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">● Faire le suivi des activités relatives à l'équité en matière d'emploi (EB) à l'aide du document Bilan social.● Proposée		
	Terminé	Activité continue	Septembre 1996	Septembre 1997	Juin 1997/ Activité continue		Activité continue	Activité continue	Activité continue		Terminé	Activité continue	Activité continue			Activité continue		

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

<p>Activité continue</p> <p>juin 1998</p> <p>Mars 1998 (plan)</p> <p>1998-1999 (mise en oeuvre)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Suivre de près les aspects relatifs à l'équité.• Considérer la dotation en personnel du Programme de préparation à l'emploi des BX du point de vue de l'équité, tout comme le recrutement des participants au Programme de stagiaires en gestion et des nouveaux employés.• Recruter au minimum 75 % des nouveaux employés parmi les femmes ou les Autochtones, et 40 % parmi les Francophones. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">• Améliorer les profils de représentation des Francophones et les membres des groupes désignés (femmes, minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones).• Mettre l'accent dans la stratégie de recrutement sur l'équilibre des sexes et la hausse de la représentation francophone dans les régions bilingues (Secteur scientifique).	<p>Pêches et Océans (P&O)</p>
<p>Activité continue</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• S'assurer que les fonds mis de côté dans le cadre du Programme de recrutement de jeunes scientifiques (institué en 1989 pour recruter des nouveaux diplômés) sont utilisés pour recruter des femmes, des Autochtones et des Francophones.• Rendre la présence de femmes au sein des jurys de sélection obligatoire. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">• Tenir compte de la diversité et de la composition de la société canadienne dans le Programme de recrutement et de renouveau.	<p>Ressources naturelles Canada (RNCan)</p>
<p>Activité continue</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Offrir plusieurs ateliers de formation et de sensibilisation : Les capacités d'abord, Comprendre le harcèlement : une question de pouvoir, La prospérité par la diversité, La diversité : un atout, Les techniques spécialisées de communication, Les communications interculturelles.• Donner de la formation sur les Autochtones.• Offrir de l'avancement et du perfectionnement professionnels aux membres des groupes désignés.• Faire la promotion de la déclaration volontaire; un groupe de travail est en train d'étudier cet aspect.• Offrir des affectations intramministérielles et interministérielles (Initiative de développement des Noirs et des Autochtones d'Halifax).• Mettre l'accent sur le recrutement interne et externe des Autochtones (région des Prairies) au moyen de l'initiative pour le développement des premières nations.• Appuyer la culture organisationnelle et la gestion de la diversité (région du Pacifique).• Embaucher des étudiants autochtones l'été; participer au Edmonds Bridging Program (formation en vérification destinée aux femmes).• Appuyer la formation professionnelle des membres des groupes désignés (région du Nord ontarien) grâce au Programme des stages de groupe.	<p>Revenu Canada (RC)</p>

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

<p>Justice Canada, Ministère de la (Jus)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre la nouvelle politique sur l'égalité des sexes et nommer un conseiller supérieur en égalité des sexes pour l'appliquer. • Maintenir les objectifs du ministère concernant le recrutement et l'avancement. • Maintenir le programme d'emploi d'été pour étudiants en droit en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer, face à la nouvelle Loi sur l'équité en matière d'emploi et à son règlement d'application, un plan d'intervention fondé sur une analyse approfondie des effets. • Elaborer des lignes directrices pour conserver les employés membres des groupes désignés. • Augmenter le nombre de postes de stagiaire destinés aux groupes désignés. • Examiner les critères de sélection des stagiaires sous l'angle des barrières systémiques. • Elaborer une politique et des lignes directrices sur le mentorat. <p>Septembre 1998 Juillet 1997 Avril 1998 Septembre 1997 Novembre 1997</p>	<p>Patrimoine canadien, Ministère du</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire un sondage de déclaration volontaire auprès des employés. • Tenir des consultations régulières auprès des quatre groupes consultatifs sur l'équité en matière d'emploi (EB). <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les énoncés de fonctions en ce qui a trait aux barrières systémiques et appliquer les pratiques exemplaires. • Accorder une aide financière au forum sur la diversité et à la conférence sur la condition féminine. • Étendre les services aux collectivités aux groupes visés par l'EB. • Donner une formation obligatoire sur la diversité en milieu de travail. • Observer les décisions de la Commission canadienne des droits de la personne et les ententes sur les revendications territoriales. • Établir un plan d'action pour la dotation en personnel autochtone dans les nouveaux parcs du Nord. • Établir un partenariat avec AINC à propos du Programme pour les Autochtones au niveau de la maîtrise. • Rétablir le programme d'accès. • Reconnaître les compétences linguistiques autochtones dans la dotation en personnel des parcs et lieux historiques. • Lever le gel à l'embauche des gardiens et recruter des fermes et des Autochtones.
--	--	--

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

<p>Commission de la fonction publique du Canada (CFP)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demander au SCT de continuer à parrainer le programme des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EB), destiné aux psychologues. • Confirmer par sondage le nombre de personnes visées par l'EB. • Faire intervenir l'éventuelle réserve d'employés membres des groupes visés par l'EB dans le choix des secteurs de sélection des concours. • Faire en sorte que les jurys de sélection comprennent un membre d'un groupe désigné. • Créer un comité formé de représentants des associations et groupes visés par l'EB et de gestionnaires du ministère pour conseiller les organismes centraux. 	<p>1997</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>1998-1999</p> <p>Activité continue</p>
<p>Conseil du Trésor du Canada, Secrétaire (SCT)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer chaque année une stratégie de recrutement global tenant compte des besoins relatifs à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles. 	<p>Indéterminé</p>
<p>Défense nationale (DN)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'effectif (sondage de déclaration volontaire, examen des politiques et pratiques, amélioration des communications). • Créer des groupes consultatifs. • Étudier le Programme de bourses d'études pour les Autochtones. • Prendre des mesures particulières pour les membres des Forces canadiennes devenus handicapés dans les zones de service spécial. 	<p>En préparation</p> <p>En préparation</p> <p>En préparation</p>
<p>Développement des ressources humaines Canada (DRHC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les plans d'action des EX satisfont aux exigences du bilinguisme. 	<p>Activité continue</p>
<p>Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer des stratégies de recrutement pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. • Inclure un membre d'un groupe visé par l'EB à tous les jurys de sélection. • S'occuper du suivi, du recrutement et du soutien de la collectivité visée par l'EB (haut grade de la direction générale des ressources humaines). • PROPOSÉE • Donner une orientation à tous les EX pour évaluer leurs aptitudes linguistiques et leur faire prendre les cours de perfectionnement nécessaires. 	<p>1997-1998</p> <p>Activité continue</p>

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Mars 1998</p> <p>Mars 1998</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir quatre comités consultatifs sur l'ÉE. • Offrir le cours « Vive la diversité ». • Établir un programme conjoint de partenariat ACC — I.-P.-É. à propos de la diversité. • Mettre sur pied des projets visant à répondre aux 22 objectifs d'ÉE du ministère. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer au programme visant à permettre aux étudiants autochtones d'acquérir de l'expérience professionnelle. • Établir un programme de partenariat fédéral-provincial sur la diversité. 	<p>Anciens Combattants Canada (ACC)</p>
<p>Mars 1998</p> <p>Juin 1997</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre les objectifs du Conseil du Trésor pour l'embauche et l'avancement des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des minorités visibles. • Faire le point sur les progrès et voir quelles sont les mesures supplémentaires à inclure dans le plan d'équité en matière d'emploi. 	<p>Bureau du Conseil privé (BCP)</p>
<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir à tous les gestionnaires un programme de sensibilisation à la diversité. • Continuer à redresser les mesures de gestion des ressources humaines. • Recruter des étudiants appartenant aux groupes désignés. 	<p>Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRO)</p>
<p>Terminé</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>1997-1998</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre des initiatives de recrutement et de conservation pour les minorités visibles, notamment au Centre de traitement des demandes d'immigration (CTDI) de Vegreville. • Se servir du Fonds d'innovation des mesures spéciales de la CFP pour financer de la recherche sur les problèmes auxquels font face les groupes d'employés visés par l'équité en matière d'emploi (ÉE), et produire un plan de l'ÉE (CTDI de Vegreville). • Préparer une stratégie de recrutement d'employés bilingues au CTDI de Vegreville et une stratégie de conservation. • Adopter le principe de la gestion de la diversité, qui concerne tous les employés peu importe leur situation particulière; il s'ajoute à l'équité en matière d'emploi. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procéder à un examen des systèmes d'emploi, pour fournir des renseignements sur la planification et permettre au ministère de se conformer à la Loi sur l'ÉE et à son règlement d'application. • Élaborer une stratégie relative aux minorités visibles. 	<p>Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)</p>

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

<p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p> <p>Activité continue</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publier le calendrier multiculturel et multiconfessionnel « Partenaires dans la croissance ». • Améliorer les installations dans le cadre du Programme d'accès facile. <p>Agroalimentaire (AAC) Canada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insaurer un processus permanent de déclaration volontaire. • Participer au programme Diversité en matière de leadership. • Conseiller la haute direction sur la diversité et l'équité en matière d'emploi (EB); travail effectué par les comités consultatifs. • Insérer des modules sur la gestion de la diversité dans le Programme d'orientation des cadres intermédiaires et le Programme d'orientation des gestionnaires. • Poursuivre le recrutement et le perfectionnement, notamment par les initiatives suivantes : <ul style="list-style-type: none"> — le Fonds d'innovation des mesures spéciales : le Programme d'emploi d'été pour les étudiants autochtones, le Programme d'emplois saisonniers des Noirs de la Nouvelle-Écosse et le Programme d'équité en matière d'emploi du Centre de recherches sur l'agriculture des prairies semi-arides; — l'exposition scientifique du conseil scolaire mohawk d'Akwesasne, qui a lieu à l'école mohawk d'Akwesasne; — la politique sur la formation, qui permet d'offrir des possibilités de perfectionnement même si les employés membres des groupes désignés n'occupent pas des postes donnant le droit d'en profiter; — le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de cours et affectations de perfectionnement, Échanges Canada et le Programme des bourses de recherche, lesquels s'adressent aux membres des groupes désignés. <p>PROPOSÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que les employés puissent donner le meilleur d'eux-mêmes grâce au programme « Diriger un effectif diversifié ». • Fixer des objectifs concernant la représentation des groupes visés par l'EB et les incorporer dans les plans de relève et de recrutement. • Accroître les ressources financières dont disposent les comités consultatifs ministériels sur l'EB pour faire leur travail. • Donner aux employés participant aux activités des comités asse de temps pour s'acquitter de leurs responsabilités. • Encourager les employés à participer aux événements organisés par les divers groupes visés par l'EB. • Accroître les efforts visant à repérer les obstacles et à faciliter l'accès des personnes handicapées aux installations de toutes les régions du pays. • Offrir des programmes de mentorat, tels que l'observation au poste de travail pour les postes de la haute direction et partenariats avec les organismes communautaires représentant les groupes cibles. 	<p>Agriculture et Agroalimentaire (AAC) Canada</p>
---	---	--

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Remarque : L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires. Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	ÉTAT CALENDRIER/ D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE • <i>Offrir des affectations prolongées pour accélérer le perfectionnement des femmes.</i> PROPOSÉE • Examiner les systèmes de sélection, d'examen et de promotion en ce qui a trait aux préjugés. • Faire des entrevues de fin de service rigoureuses. • Évaluer les obstacles physiques que rencontrent les employés en affectation. • Établir des plans d'action relatifs aux obligations en matière de langue de travail dans les missions à l'étranger.	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Organiser régulièrement des rencontres du sous-ministre avec le Comité de l'avancement des employés autochtones. • Mettre en oeuvre le plan d'action du comité de consultation sur les minorités visibles. • Établir un comité de consultation sur les minorités visibles. PROPOSÉE • Organiser une conférence sur les questions relatives à l'emploi des Autochtones.	1997 1998
Agence canadienne de développement international (ACDI)	PROPOSÉE • Accroître la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les nouvelles recrues.	Activité continue
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • Faire un sondage auprès des employés. PROPOSÉE • Établir un plan d'action relatif à l'équité en matière d'emploi.	

4. Données démographiques et composition de l'effectif

Tous les 6 mois	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surveiller de près les tendances démographiques et les modifications de la composition de l'effectif au moyen du document Bilan social. 	<p>Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)</p>
-----------------	---	---

4. Données démographiques et composition de l'effectif

Revenu Canada (RC)	<ul style="list-style-type: none"> ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse démographique PROPOSÉE <ul style="list-style-type: none"> — accorder une attention spéciale à la catégorie EX et à l'évolution de l'effectif, p. ex. le passage, en hausse constante, du personnel de secrétariat vers les postes de vérification, de gestion des systèmes d'ordinateurs et d'administration des programmes, et la réduction du nombre d'employés non permanents. 	1997-1999	Terminé
Santé Canada (SCan)	<ul style="list-style-type: none"> ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none"> • Faire une analyse démographique détaillée de chaque groupe professionnel. • Faire une mise à jour trimestrielle du profil des directions générales. • Tenir une Journée de recensement par déclaration volontaire <i>comportant une représentation des minorités visibles, des personnes handicapées et des Autochtones.</i> • Examiner les données démographiques sur la haute direction (EX) et les médecins fonctionnaires (MOF). • Examiner la carrière des EX et des niveaux équivalents. PROPOSÉE <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le système de gestion des ressources humaines en recueillant des données sur la mobilité au moyen de l'analyse des divers groupes professionnels. 	Terminé Terminé Terminé	Activité continue
Canada (SGC)	<ul style="list-style-type: none"> ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none"> • Développer une banque de données sur les ressources humaines comprenant le nombre d'employés, le groupe prédominant, l'âge, le nombre d'années de service, la représentation, l'équité en emploi, les caractéristiques linguistiques et le roulement/les dynamiques. PROPOSÉE <ul style="list-style-type: none"> • Établir une banque d'information sur la formation et les compétences de tous les employés ainsi que sur les aspirations professionnelles immédiates et à long terme des employés. 	1997-1998	Activité continue
Statistique Canada (SC)	<ul style="list-style-type: none"> ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none"> • <i>Etablir un système d'information complet sur les ressources humaines (GLOBAL) + modèle de simulation (PERSIM).</i> 	Activité continue	
Transports Canada (TC)	<ul style="list-style-type: none"> ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse démographique. PROPOSÉE <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les compétences de l'effectif actuel. • Organiser un groupe de travail sur les intérêts et les aspirations professionnelles de l'effectif actuel. 	Terminé	Automne 1997

4. Données démographiques et composition de l'effectif

Industrie Canada (IC)	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Dresser un répertoire des compétences/de l'expérience des EX aux fins de la planification professionnelle et de la succession. • Compiler et maintenir un répertoire des capacités, des compétences, de l'expérience, de la motivation et des projets de carrière des groupes de relève EX moins 1 et EX moins 2. • Dresser un répertoire informatisé des compétences et projets de carrière de tous les employés. 	1997-1998 1997-1998 1998-2000	Terminé	Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une analyse démographique. 	Ministère des Finances Canada, (Fin)	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse démographique des employés du ministère. • Faire, dans le cadre de l'exercice de planification annuel, un examen détaillé des activités, priorités et ressources et cerner les domaines où des lacunes importantes exigent une attention immédiate. 	1997 1997	Patrimoine canadien, Ministère du	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Achéver rapidement et de façon humaine la réduction des effectifs découlant de l'Examen des programmes. PROPOSÉE • Mettre le profil démographique à jour périodiquement. • Accroître la capacité de planification stratégique des ressources humaines à l'administration centrale et dans les régions. 	Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un profil démographique (cibles du profil : groupe EX; postes équivalents à ceux du groupe EX et à ceux des EX moins 1, 2 et 3; certains groupes professionnels). • Obtenir des renseignements sur les besoins de compétences actuels et futurs (profils de compétence). PROPOSÉE • Présenter les résultats des profils dans le contexte de la planification des ressources humaines. • Voir à la représentation équitable (égalité des sexes) sur le plan systémique; aucun problème important de vieillissement (Secleur de la garde côtière). • Étendre les profils et analyses démographiques aux groupes fonctionnels. • Dresser un plan de ressources humaines pour chaque groupe afin de satisfaire les besoins de l'effectif, y compris en matière d'équité. 	Mars 1998 Mars 1998 Septembre 1997 Mars 1998	Ressources naturelles Canada (RNCan)	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer un rapport sur la santé du ministère en tant qu'organisation. • Trouver de nouveaux moyens de gérer la charge de travail, une priorité sur le plan des mesures à prendre. 	1997-1998 1998-1999
--------------------------	----------	--	-------------------------------------	---------	---	------------	--	--	--	--------------	---	------------	---	---------------------------	------------	--	---	--	----------	---	------------------------

4. Données démographiques et composition de l'effectif

Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRO)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">Effectuer une analyse démographique pour évaluer l'égalité des sexes, l'équité en emploi, la moyenne d'âge, l'admissibilité à la retraite, le roulement du personnel et le profil des connaissances et d'éducation.	Centre canadien de gestion (CCG)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">Mettre en oeuvre une nouvelle structure organisationnelle.Transférer les ressources des services centraux aux programmes.	Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">Dresser et tenir à jour des profils démographiques détaillés.Surveiller les départs dans le groupe du Service extérieur (FS) surtout.	Commission de la fonction publique du Canada (CFP)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">Faire une analyse démographique.Elaborer un moyen d'information sur les ressources humaines; y inclure de l'information qualitative sous forme de profil.	Conseil du Trésor du Canada, Secrétaire (SCT)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">Préparer un rapport d'analyse démographique.	Terminé	1997	Terminé	Activité continue	Commission de la fonction publique du Canada (CFP)	Défense nationale (DN)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">Gérer un programme de réduction du nombre des employés civils, primes de départ anticipé.<i>Faire une étude longitudinale des effets économiques et sociologiques de la réduction des effectifs.</i>Consulter les syndicats et choisir une direction claire sur les différents modes de prestation des services (DMPS).Assurer la continuité de l'emploi dans le contexte des DMPS pour ce qui est des demandes de propositions et des énoncés de travail.	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">Faire une analyse démographique.	Terminé	1995-1999	Activité continue	1997-1999	Activité continue	Environnement Canada (EC)	PROPOSÉE <ul style="list-style-type: none">Faire un examen approfondi de l'effectif pour appuyer l'initiative de la collectivité des sciences et de la technologie (S et T).Faire le suivi de l'enquête menée récemment sur les compétences organisationnelles et les exigences sur le plan des connaissances.Elaborer un répertoire des compétences et de l'expérience des employés au moyen de logiciels sur les gens et l'emploi.Dresser un plan de mise en oeuvre du plan de S et T.	1997-1998	1997 à 1999	1997-1998	Activité continue
---	--	----------------------------------	---	---	---	--	---	---	---	---------	------	---------	-------------------	--	------------------------	--	---	---	---------	-----------	-------------------	-----------	-------------------	---------------------------	---	-----------	-------------	-----------	-------------------

4. Données démographiques et composition de l'effectif

Remarque : L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

Ministère	Mesure	ÉTAT CALENDRIER/ D'AVANCEMENT	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser les principaux groupes et élaborer un modèle de recrutement et de perfectionnement. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir les départs du groupe de la haute direction en faisant douze promotions par an; il pourrait y avoir « surdotation » certaines années. • Établir des stratégies de succession et de recrutement pour les Services de communications et de trafic maritimes. 	<p>Affaires étrangères et international</p>	<p>Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifier la relève des EX. 	1997	<p>Agence canadienne de développement international (ACDI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire des rapports réguliers sur les indicateurs et les profils de ressources humaines. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer à recruter des jeunes. • Prévoir les besoins de dotation de postes du groupe de la haute direction et repérer des remplaçants. 	<p>Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)</p>	<p>Anciens Combattants Canada (ACC)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir une stratégie d'adaptation de la main-d'oeuvre. 	Activité continue	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduire l'effectif de 20 % (2 093 équivalents temps plein) d'ici le 1^{er} avril 1998. Il faut encore réduire d'environ 8 %. 	1995/Activité continue	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer un rapport d'analyse démographique. 	1997	<p>Bureau du Conseil privé (BCP)</p>
-----------	--------	-------------------------------------	--	---	--	---	------	--	--	--	---	---	-------------------	--	------------------------	--	------	--------------------------------------

3. Fierté et reconnaissance

Transports Canada (TC)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Déléguer l'attribution des primes au mérite aux cadres supérieurs afin qu'elles soient remises à temps. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">• Effectuer un sondage auprès des employés afin de déterminer ce qui représente pour eux une vraie récompense.• Évaluer les récompenses actuelles.• Déléguer des pouvoirs administratifs.• Instaurer la reconnaissance et les récompenses pour le travail d'équipe.	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none">• Établir un programme de récompenses et de reconnaissance parrainé par le ministre et le Comité de la haute direction du ministère. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none">• Établir une activité ministérielle pour célébrer les réussites.• Tenir des activités spéciales pendant la Semaine nationale de la fonction publique afin de susciter la fierté.• Étendre le programme de récompenses et de reconnaissance aux employés qui ne font pas directement affaire avec les clients.• Mettre au point un programme de récompenses qui fait ressortir les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.	1 an Juin 1997 2 à 3 ans 2 à 3 ans Activité continue
------------------------------	--	--	---	--

3. Fierté et reconnaissance

<p>Ressources naturelles Canada (RNCan)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir le Programme « émérite » aux membres du milieu scientifique qui répondent à certains critères. • Approuver le cadre de reconnaissance. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honorer publiquement ceux qui contribuent à raffermir la vision, l'orientation et la philosophie d'excellence du ministère (cadre de référence des récompenses et de la reconnaissance du ministère). • Distribuer la politique à tous les membres du personnel. <p>1996-1997 (examen de la politique) 1997-1998 (élaboration) Été 1997</p>	<p>Revenu Canada (RC)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire un vidéo et du matériel de promotion pour souligner les réussites. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopter une nouvelle approche faisant de la capacité de reconnaître le travail des employés une bonne pratique de gestion et une compétence de base. • Encourager les gestionnaires par divers moyens à promouvoir la Semaine nationale de la fonction publique. <p>1997-1998 Juin 1997</p>	<p>Santé Canada (Scan)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir un programme de récompenses du sous-ministre : excellence en travail d'équipe, diversité de l'effectif. • Établir des comités de récompenses et de reconnaissance dans les régions et à l'administration centrale. <p>Activité continue Juin 1997</p>	<p>Solliciteur général Canada (SGC)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre un programme de récompenses instantanées pour reconnaître les réalisations individuelles ou la contribution d'un groupe ou d'une équipe de travail. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réviser le programme de récompenses et de reconnaissance. <p>1997-1998</p>	<p>Statistique Canada (SC)</p> <p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir des récompenses — les divisions accorderont chaque année environ 150 récompenses individuelles ou collectives pour souligner un rendement exceptionnel; — les récompenses instantanées seront accordées la semaine suivant le travail exceptionnel. <p>Activité continue</p>
---	--	---	---	--

3. Fierte et reconnaissance

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une approche axée sur l'appréciation en matière de reconnaissance, y compris dans les primes au leadership et autres primes. 	Activité continue
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour le programme ministériel de récompenses et de reconnaissance. 	1997
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Dresser un nouveau cadre et de nouvelles lignes directrices pour les programmes de reconnaissance et de récompenses. • Etablir des récompenses pour les nouveaux employés. • Mettre en oeuvre un plan détaillé pour la Semaine nationale de la fonction publique. 	1997-1998 Juin 1997 1997-1998
Finances Canada, Ministère des (Fin)	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les processus de récompenses et de reconnaissance afin de définir une approche d'ensemble. 	1997-1998
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir deux nouvelles récompenses accordées par le sous-ministre pour souligner le leadership et l'excellence pour action humanitaire. 	Terminé
Patrimoine canadien, Ministère du	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer équitablement les politiques sur les heures supplémentaires et les congés des gestionnaires. • Recommander le travail de qualité au moyen de récompenses et de possibilités de formation spéciales. 	PROPOSÉE
	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des activités à grand rayonnement durant la Semaine nationale de la fonction publique. • Tenir à l'administration centrale une exposition permanente mettant le ministère en valeur. 	
Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Remanier le programme de récompenses et de reconnaissance des employés. 	Décembre 1997

3. Fierté et reconnaissance

Bureau du Conseil privé (BCP)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mieux utiliser les récompenses et les moyens de reconnaissance établis et encourager les témoignages d'appréciation spontanés. • Utiliser davantage la politique sur les récompenses pour reconnaître le travail d'équipe. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considérer le travail d'équipe, le travail horizontal et la participation à des projets spéciaux comme critères de la rémunération au rendement. 	Activité continue	Activité continue
Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDQR)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir un programme dynamique et interactif de reconnaissance. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réviser le programme de reconnaissance de manière à reconnaître la contribution des personnes et des équipes au moral du milieu de travail et à l'évolution des attitudes. 	1997-1998	Activité continue
Citoyenneté et Canada Immigration (CIC)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présenter deux candidats au Prix d'excellence de la fonction publique dans le cadre de la Semaine nationale de la fonction publique dont l'un a déjà été accepté dans le cadre du programme des primes à l'initiative. • Modifier le calendrier d'attribution des récompenses du sous-ministre afin de le faire coïncider avec les Prix d'excellence de la fonction publique présentés dans le cadre de la Semaine nationale de la fonction publique. • Renommer le complexe des tours « Journal » en l'honneur de Jean Edmonds. 	16 juin 1997	19 juin 1997
Conseil du Trésor du Canada, Secrétaire (SCT)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir un programme de reconnaissance des employés pour le travail individuel et le travail d'équipe comportant des récompenses instantanées, etc. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner toutes les marques de reconnaissance du SCT. • Faire parrainer les récompenses s'appliquant à l'ensemble du SCT par le comité de gestion du ministère en collaboration avec le conseil des employés pour le changement. • Accroître le nombre d'« entretiens SCT » pour reconnaître les réalisations des employés. • Utiliser la Semaine nationale de la fonction publique 1997 pour amorcer un dialogue sur la fierté au SCT. 	Septembre 1998 Septembre 1998 Juin 1997	Septembre 1998
Défense nationale (DN)	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les programmes de récompenses et de reconnaissance. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre une stratégie visant à rendre les programmes de récompense plus pertinents et efficaces. 	1997	1997-1998

3. Fierté et reconnaissance

Remarque : L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires. Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

Ministère	Mesure	État CALENDRIER/ D'AVANCEMENT
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Etablir des programmes de récompenses internes.	1997
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE • Récompenser l'employé et le gestionnaire qui se sont distingués pendant le mois. • Restaurer des forums à l'échelle de l'Agence pour célébrer les réalisations et les pratiques exemplaires. PROPOSÉE • Elargir les programmes formels et informels de fierté et reconnaissance. • Participer aux activités de la Semaine nationale de la fonction publique et de la Semaine du développement international.	Tous les mois Régulièrement Été 1997 Juin 1997/Tous les ans
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • Etablir un prix d'excellence et de récompenses instantanées.	Activité continue
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • Etablir un programme de récompenses et de reconnaissance (Agcellence) comportant trois composantes et niveaux d'activités : — une composante Agcellence, — une composante Conseil du Trésor, — une composante Direction générale. • Etablir des programmes de rétroaction et d'examen du rendement.	Activité continue
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • Moderniser le programme de récompenses et le relier au profil de leadership.	1997

2. Santé de l'organisation

Statistique Canada (SC)	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des déjeuners pour le statisticien en chef : <ul style="list-style-type: none"> — déjeuners individuels avec chaque directeur général, tous les six mois; — déjeuners avec les directeurs en groupes de six à dix, tous les six mois. • Tenir des réunions régulières avec les représentants locaux des employés par le biais des comités de gestion du travail présidés par le statisticien en chef. • Prendre régulièrement des mesures en réponse aux sondages des employés. 	Entreprise	Activité continue
Transport Canada (TC)	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir de l'orientation aux employés actuels. • Assister à des conférences nationales de spécialistes fonctionnels. • Établir un cours de gestion pour les cadres intermédiaires. • Donner de la rétroaction ascendante et faire des examens de rendement à 360°. • Réévaluer si le ministère devrait préparer ou acheter un cours de gestion pour les cadres supérieurs. • Améliorer le centre de réorientation professionnelle. 	Entreprise	Septembre 1997 Activité continue Terminé Novembre 1997
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	<ul style="list-style-type: none"> • Surveiller de près la santé de l'organisation, le niveau de stress et de fatigue et les tendances démographiques au moyen du document Bilan social. • Répondre aux besoins de l'organisation et des employés en réagissant les compétences et en établissant un milieu d'apprentissage permanent. 	Proposée	Activité continue

2. Santé de l'organisation

Santé Canada (SC)	Solliciteur général ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none"> • Adopter et appuyer des modalités de travail souples (semaine comprimée). • Exploiter la garde « La Botine souriante » au centre fiscal de Shawinigan-Sud. • Continuer d'offrir le Programme d'aide au personnel. • Offrir de l'orientation de carrière aux EX et aux EX moins 1 par l'entremise du service d'évaluation formative et d'orientation professionnelle. • Offrir un service d'intervention et d'orientation pour aider les gestionnaires et les employés à s'adapter à un milieu de travail en évolution. • Tenir des réunions de consultations patronales-syndicales avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), l'Union Douanes Accise (CEUDA) et le Syndicat des employés de l'impôt (SEI) deux fois par année. • Tenir quatre réunions du comité conjoint de la sécurité et de la santé au travail, deux réunions du comité national du changement technologique et six réunions du sous-comité du groupe de la Vérification (AU) de l'IPFPC. PROPOSÉE <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un plan d'action pour l'harmonisation du travail et de la vie personnelle. 	Santé Canada (Scan) <ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'harmonisation travail/foyer. • Mettre sur pied et gérer un programme de mentorat. • Ouvrir et gérer un centre de conditionnement physique. • Étendre les services du Programme d'aide au personnel (PAP) aux retraités et aux membres de la famille. • Offrir les services de gestion de carrière aux employés au centre national sur les carrières. • Faire des entrevues de fin d'emploi. ENTREPRISE	1997-1998 <ul style="list-style-type: none"> • Faire le point au moyen d'évaluations à 360° et de sondages auprès des employés. PROPOSÉE
Canada (SGC)	Activité continue	Activité continue	1997-1998

2. Santé de l'organisation

Justice Canada, Ministère de la (Jus)	<ul style="list-style-type: none"> • ENTREPRISE • Encourager la résolution immédiate et informelle des différends et des allégations de harcèlement. • Étudier divers modes de travail. • S'occuper de l'équité entre les sexes. 	1997	Activité continue	Activité continue	1997
Patrimoine canadien, Ministère du	<ul style="list-style-type: none"> • PROPOSÉE • Faire un sondage annuel sur le moral des employés. • Tenir des réunions patronales-syndicales plus fréquentes et moins formelles. • Établir un nouveau cadre de consultation patronale-syndicale pour Parcs Canada. 				
Pêches et Océans (P&O)	<ul style="list-style-type: none"> • ENTREPRISE • Examiner les sources et les indicateurs de stress. • Participer à l'élaboration de la stratégie de gestion de la collectivité des sciences et de la technologie du gouvernement fédéral. 	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Établir, dans le secteur de la gestion des pêches, un cadre de planification stratégique détaillé qui comprendra un plan des ressources humaines pluriannuel servant à compléter la stratégie appliquée au ministère; le secteur en question s'en occupera. 	Mars 1998	Activité continue
Ressources naturelles Canada (RNCan)	<ul style="list-style-type: none"> • ENTREPRISE • Se concentrer sur le travail à valeur ajoutée : <ul style="list-style-type: none"> — les secteurs élimineront le travail de peu de valeur et réduiront la bureaucratie interne; — les gestionnaires devront être plus exacts lorsqu'il s'agit de relier les objectifs des employés à ceux de l'organisation; — l'organisation et les employés devront être plus souples. • Continuer d'encourager les diverses modalités de travail en organisant des ateliers. 	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Chercher de nouvelles façons de gérer la charge de travail. • Publier un rapport annuel sur la santé du ministère en tant qu'organisation. 	1996-1997 Documentation	1997-1999

2. Santé de l'organisation

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	Environnement Canada (EC)	Finances Canada, Ministère des (Fin)	Industrie Canada (IC)	1997-1998 1997-1998	● Faire une enquête sur la santé de l'organisation. ● Etablir un programme de bien-être. ● Dresser un modèle d'évaluation des risques organisationnels.	● Maintenir les relations patronales-syndicales après la réduction des effectifs et dans le cadre du retour aux négociations collectives. ● Travailler avec les employés à obtenir un milieu de travail favorable.	Activité continue Rapports mensuels	Activité continue	Mai-juillet 1997	ENTREPRISE comme une ressource importante de l'organisation.	ENTREPRISE ● Accorder la priorité aux placements internes et à l'orientation professionnelle, vu l'objectif du ministère de considérer les employés	1997-1998 1997-1998	● Intégrer pleinement le plan des langues officielles au plan et à la philosophie de gestion des ressources humaines (RH) du ministère. ● Elaborer et offrir des programmes de formation linguistique à des groupes particuliers afin de respecter les exigences linguistiques reliées au service au public et celles de la langue de travail. ● Simplifier et rationaliser le processus et les méthodes de RH. ● Entreprendre des projets pilotes de gestion du rendement pour expérimentent de nouveaux éléments/nouvelles approches. ● Maintenir de bonnes relations avec les syndicats au moyen de l'inclusion.	PROPOSÉE ● Mettre en oeuvre le cadre final de gestion du rendement, qui comprend les recommandations relatives aux sciences et à la technologie. ● Etendre et améliorer le système d'information sur les RH.	1998-1999 1998-1999/ 2001-2002	1995/Activité continue	ENTREPRISE ● Mettre sur pied des services de gestion de la carrière pour aider les employés à gérer leur carrière et à en assumer la responsabilité, et pour définir des mécanismes qui les aideraient à le faire (p. ex., counselling personnel, évaluation, tutorat, réseautage).	PROPOSÉE ● Encourager la diversification des modes de travail et en faire le suivi (p. ex., souplesse permettant de travailler à la maison).	1997-1998 1997-1998	● Faire un sondage sur les conditions de travail auprès des employés. ● Aider les employés par divers moyens à trouver un équilibre entre le travail et les responsabilités familiales/personnelles.	1997-1998 1997-1998
--	--	---------------------------------	--	--------------------------	------------------------	---	---	--	-------------------	------------------	---	--	------------------------	---	--	--------------------------------------	------------------------	--	---	------------------------	---	------------------------

2. Santé de l'organisation

Centre canadien de gestion (CCG)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un cadre de soutien associé à la transition, dont des services de counselling et d'aide au placement. 	1997-1998	Terminé	Avril 1996	mise en oeuvre	1997-1998	Activité continue	
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un bureau de conduite professionnelle qui donnera des conseils sur les questions relatives à l'éthique, aux conflits d'intérêts et au code de conduite ministériel. • Essayer de réduire le nombre de niveaux et redéfinir le service par le biais du projet pilote de trois ans de la région de Québec « Organisation agissante ». • Effectuer une enquête sur la santé de l'organisation. 	1997-1998	Terminé	Avril 1996	mise en oeuvre	1997-1998	Activité continue	
Conseil du Trésor du Canada, Secrétaire (SCT)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Faire suivre à toute la haute direction le programme <i>Leading Transitions</i> offert par le Centre canadien de gestion (CCG). • Faire une enquête auprès du personnel au sujet de l'efficacité de la gestion, des communications et de la culture de l'organisation. 	1997	Terminé	1997		Avril 1998	Activité continue	
Défense nationale (DN)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Rajeunir le milieu des ressources humaines. • Faire examiner le Programme (PAP) par l'organisme consultatif national sur le PAP. 		Activité continue	À l'étude			Activité continue	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger une déclaration ministérielle sur la nécessité d'harmoniser le travail et la vie personnelle. • Diversifier les modalités de travail. • Donner de la formation sur les moyens d'harmoniser le travail et la vie personnelle. • Etablir un nouveau cadre de consultation syndicale. • Etablir un cadre de santé de l'organisation avec indicateurs d'emploi et de bien-être.

Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir une réunion mensuelle du comité de la santé et de la sécurité au travail. • Tenir des déjeuners-séminaires sur divers sujets tels que la gestion du stress, la planification de la retraite, l'harmonisation de la vie familiale et professionnelle.
	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir des objectifs et des priorités de travail claires pour les cadres et le personnel de soutien et favoriser la communication. — les cadres supérieurs communiqueront régulièrement aux employés les priorités gouvernementales et les principaux points se rapportant à la mission du BCP. • Faire participer les cadres et le personnel de soutien à la planification du travail et aux réunions du personnel. • Rendre la haute direction plus accessible: les cadres supérieurs et les cadres de direction participeront davantage aux discussions de la haute direction sur leurs dossiers (haute direction). • Encourager les cadres supérieurs à faire participer les cadres subalternes à leur travail. • Inciter la haute direction à aborder les processus de travail d'une façon moins hiérarchique et plutôt horizontale. • Atténuer l'atmosphère de crise qui caractérise le BCP. • Améliorer les communications de la haute direction avec le personnel à la fois verticalement à l'intérieur de chaque secteur et horizontalement. • Appuyer le processus permettant de donner de la rétroaction ascendante sur le rendement des gestionnaires et l'amorcer par des projets pilotes dans quatre secteurs (haute direction). • Examiner la possibilité d'établir un bureau du médiateur afin de traiter des questions d'éthique, de gestion de la carrière et d'autres sujets. • Réduire les heures supplémentaires et utiliser davantage les congés facultatifs dans le cas des employés qui doivent faire beaucoup d'heures supplémentaires pendant de longues périodes : — encourager les gestionnaires à utiliser du personnel de soutien à temps partiel au lieu des employés de soutien afin de pourvoir à des heures supplémentaires (p. ex., période de travail de 12 heures par semaine); — adopter des options de travail souples; — établir des heures de travail flexibles pour répartir le temps supplémentaire entre les employés. • S'assurer que l'on prend une période de repos après une période de travail intense (haute direction). • Adopter une approche d'équipe pour partager le fardeau des grands dossiers (haute direction). • Agir (cadres supérieurs, cadres de direction) en tant que mentors, aussi bien que gestionnaires, auprès des employés subalternes.
Activité continue	Activité continue	
Printemps 1997/Activité continue	Printemps 1997	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir des objectifs et des priorités de travail claires pour les cadres et le personnel de soutien et favoriser la communication. — les cadres supérieurs communiqueront régulièrement aux employés les priorités gouvernementales et les principaux points se rapportant à la mission du BCP. • Faire participer les cadres et le personnel de soutien à la planification du travail et aux réunions du personnel. • Rendre la haute direction plus accessible: les cadres supérieurs et les cadres de direction participeront davantage aux discussions de la haute direction sur leurs dossiers (haute direction). • Encourager les cadres supérieurs à faire participer les cadres subalternes à leur travail. • Inciter la haute direction à aborder les processus de travail d'une façon moins hiérarchique et plutôt horizontale. • Atténuer l'atmosphère de crise qui caractérise le BCP. • Améliorer les communications de la haute direction avec le personnel à la fois verticalement à l'intérieur de chaque secteur et horizontalement. • Appuyer le processus permettant de donner de la rétroaction ascendante sur le rendement des gestionnaires et l'amorcer par des projets pilotes dans quatre secteurs (haute direction). • Examiner la possibilité d'établir un bureau du médiateur afin de traiter des questions d'éthique, de gestion de la carrière et d'autres sujets. • Réduire les heures supplémentaires et utiliser davantage les congés facultatifs dans le cas des employés qui doivent faire beaucoup d'heures supplémentaires pendant de longues périodes : — encourager les gestionnaires à utiliser du personnel de soutien à temps partiel au lieu des employés de soutien afin de pourvoir à des heures supplémentaires (p. ex., période de travail de 12 heures par semaine); — adopter des options de travail souples; — établir des heures de travail flexibles pour répartir le temps supplémentaire entre les employés. • S'assurer que l'on prend une période de repos après une période de travail intense (haute direction). • Adopter une approche d'équipe pour partager le fardeau des grands dossiers (haute direction). • Agir (cadres supérieurs, cadres de direction) en tant que mentors, aussi bien que gestionnaires, auprès des employés subalternes.
Activité continue	Activité continue	
Printemps 1997	Printemps 1997	
Autisme 1997	Autisme 1997	
Activité continue	Activité continue	
Printemps 1997	Printemps 1997	
Printemps 1997	Printemps 1997	
Été 1997	Été 1997	
Autisme 1997	Autisme 1997	

2. Santé de l'organisation

<p>Agriculture et Agroalimentaire (AAC) Canada</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourager l'harmonisation entre le travail et la vie personnelle : horaires variables, modalités de travail souples, heures comprimées, temps partiel et partage d'emploi (dans la mesure où les besoins opérationnels le permettent). • Faire fonctionner une garderie. • Gérer l'unité de transition mise sur pied pour aider les gestionnaires et les employés à s'adapter à la réduction des effectifs et à la restructuration. • Etablir et mettre en oeuvre un processus d'affichage électronique des emplois ainsi qu'un système de base de données sur la recherche d'emplois (JobSAT), un programme de services financiers pour les employés qui restent, des séminaires de transition, une entente contractuelle pour le programme d'orientation financière des employés touchés. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que le milieu et le cadre de travail soutiennent les employés dans le domaine de la gestion de leur carrière. • Tenir des séances d'information casse-croûte sur des sujets importants permettant d'équilibrer le travail et la vie personnelle. • Tenir une foire d'information sur l'emploi à l'intention des employés. • Entreprendre le processus par lequel tous les employés auront l'occasion de dresser un plan de carrière avant l'an 2000. • Offrir la formation ou le perfectionnement nécessaire pour réaliser les plans de carrière individuels, moyennant un accord mutuel entre le surveillant et l'employé. • Choisir des employés à des fins d'affectations particulières et de promotions. 	<p>Activité continue</p> <p>Février 1995/terminé 1998</p> <p>Activité continue</p> <p>Février 1998 (début)</p> <p>Automne 1997</p> <p>Mars 1998</p> <p>Selon les plans individuels</p> <p>Activité continue</p>
<p>Anciens Combattants (ACC) Canada</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étudier les diverses modalités de travail (télétravail, congés autofinancés). • Participer au projet pilote de télétravail du Conseil du Trésor. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir des services d'orientation associés à la transition. 	<p>Activité continue</p> <p>Terminé</p> <p>Mars 1997 à janvier 1998</p>

2. Santé de l'organisation

Remarque : L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires. Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

Ministère	Mesure	CALENDRIER/ État D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	PROPOSÉE	
	<ul style="list-style-type: none">• Étudier l'attrition.• Voir à l'emploi des conjoints à l'étranger.	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE	Termine
	<ul style="list-style-type: none">• Établir un « kumik » (lieu de rencontre des Aînés) à l'administration centrale.• Réunir le Comité consultatif national patronal-syndical.• Étudier divers modes de travail (semaine de travail comprimée, télétravail, partage d'emploi).	Activité continue Automne 1997
	PROPOSÉE	1997-1998 Mai 1997
	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer si les « kumiks » conviennent aux bureaux régionaux.• Utiliser davantage les congés de direction.	
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE	Avril 1998 Termine Automne 1997 Activité continue Automne 1997
	<ul style="list-style-type: none">• Faire des enquêtes dans toute l'Agence.• Élaborer et donner de la formation contre le harcèlement.• Établir un comité de promotion de la santé au travail.• Donner du counselling sur la manière d'équilibrer travail et famille.	Activité continue Automne 1997
	PROPOSÉE	Activité continue Automne 1997
	<ul style="list-style-type: none">• Faire examiner les projets La Relève par un comité patronal-syndical.	
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APBCA)	ENTREPRISE	Activité continue
	<ul style="list-style-type: none">• Terminer la rédaction du Manuel d'harmonisation travail-famille et le publier.• Continuer à donner de l'orientation professionnelle dans le cadre du Programme d'aide au personnel (PAP).	

1. Culture, valeurs et vision

<p>Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (suite)</p>	PROPOSÉE	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre un cadre de référence en matière d'éthique. • Introduire et mettre en application le programme d'image de marque. • Affecter des employés et des gestionnaires à des équipes inter-directions afin de trouver des solutions aux questions de portée horizontale. • Veiller à ce que chaque nouveau cadre qui se joint au ministère rencontre le sous-ministre pour discuter de la culture et des valeurs de l'organisation. • Faire ressortir d'avantage la réalisation des objectifs communs des diverses directions générales dans les accords de gestion. • Améliorer le programme d'orientation des employés afin de promouvoir des valeurs communes et établir un programme d'entrevues de fin d'emploi permettant de savoir ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré. • Examiner les méthodes et programmes ministériels afin de déterminer la part de risques acceptables et les contrôles nécessaires. • Étendre le concept de bureau satellite en offrant du travail de l'administration centrale à des employés en région sans qu'ils aient à se relocaliser. • Adopter une vision multidimensionnelle de la mobilité dans les programmes de gestion et de recrutement, et la faire connaître, de manière à satisfaire les besoins de l'organisation et des employés. 	2 à 3 ans
	1 an		1 an
	2 à 3 ans		2 à 3 ans
	2 à 3 ans		2 à 3 ans
	1 an		1 an
	2 à 3 ans		2 à 3 ans
	2 à 3 ans		2 à 3 ans
	1 an		1 an
	1 an		1 an
	2 à 3 ans		2 à 3 ans

1. Culture, valeurs et vision

Activité continue	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre une stratégie des RH globale comprenant : <ul style="list-style-type: none"> — rôle ministériel dans les décisions initiales de recrutement; — formation obligatoire sur l'histoire et le fonctionnement de l'organisme à l'intention des recrues; — programme particulier englobant de la formation sur le tas et des affectations élargissant les possibilités de carrière (rotation); — politique excluant les mises en disponibilité. • Réitérer que le développement des ressources humaines est la responsabilité première des gestionnaires. 	Activité continue
Terminé 30 juin 1997	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doter l'organisation d'employés possédant les compétences dont elle a besoin et leur transmettre ses valeurs grâce à une gestion des ressources humaines fondée sur les compétences. • Etablir un profil des chefs et gestionnaires du ministère. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire l'essai d'une approche fondée sur les compétences pour le recrutement et le perfectionnement des inspecteurs maritimes. 	30 juin 1997
Activité continue	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre le cadre de référence relatif aux conflits d'intérêts et tenir des séances d'information sur les conflits d'intérêts et la fraude. • Elaborer un programme pour coordonner les comportements, les activités et les mesures qui rapprochent le ministère de sa vision; le travail est effectué par les Services immobiliers. • Mettre à l'essai de nouvelles méthodes pour intégrer la perspective régionale à l'ensemble du ministère et vice versa; les Services immobiliers ont expérimenté le concept de bureau satellite. 	Activité continue

1. Culture, valeurs et vision

<p>Pêches et Océans (P&O)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secteur de la garde côtière : — se concentrer sur la sécurité et la facilitation. • Secteur de la gestion des pêches : — se concentrer sur la gestion partagée et, plus tard, sur des ententes comportant des obligations juridiques; — prendre plus de responsabilités dans la gestion des pêches, l'établissement de normes et la négociation de mesures et de projets sur la gestion de la conservation. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un programme ministériel de gestion de la diversité à l'intention des gestionnaires et des employés afin de les sensibiliser à la diversité qui existe déjà. 	<p>Ressources naturelles Canada (RNCAN)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer à titre de priorité que les employés comprennent le rôle, l'orientation, la vision, la mission et les principes de fonctionnement du ministère et comment leur travail est relié à la vision ministérielle. 	<p>Revenu Canada (RC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposer et transmettre clairement la mission, la vision et les valeurs du ministère dans les documents qui en émanent. • Sonder les employés du groupe de la vérification (AU) pour connaître leurs préoccupations liées à leur milieu de travail. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envoyer un consultant d'expérience rencontrer des vice-présidents du secteur privé à Montréal pour obtenir du feed-back sur le rapport préliminaire « Valoriser nos gens ». 	<p>Santé Canada (Scan)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publier le 1^{er} rapport annuel sur les activités des ressources humaines (RH). • Donner aux gestionnaires et aux employés un cours sur les valeurs et la culture, p. ex., l'apprentissage du leadership, l'éthique, les conflits d'intérêts. • Intégrer la culture et la diversité ministérielles à la stratégie des RH. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publier le 2^e rapport annuel sur les activités des RH. 	<p>Activité continue</p> <p>Termine</p> <p>Janvier 1997</p>	<p>Autonne 1997</p>
<p>Décembre 1997 (élaboration)</p> <p>Janvier 1998 à mars 1999 (mise en oeuvre)</p>				<p>Activité continue</p> <p>Termine</p> <p>1997-1998</p>			<p>Activité continue</p> <p>Termine</p> <p>Janvier 1997</p>		

1. Culture, valeurs et vision

<p>Environnement Canada (EC)</p>	<p>Entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Examiner la gestion. Elaborer un plan de ressources humaines (RH) et les plans d'action qui en découlent (Régions et services). Offrir des programmes sur les organisations intelligentes aux gestionnaires et aux employés (Leadership face aux nouveaux défis et Apprentissage vers l'avenir). Adopter le logiciel sur les gens et l'emploi. <p>Proposée</p> <ul style="list-style-type: none"> Noter les répercussions de tous les nouveaux projets, politiques et initiatives sur les RH. Créer des programmes d'orientation électroniques de portée générale. Étendre les programmes de mentorat. Étendre l'utilisation du logiciel sur les gens et l'emploi à d'autres ministères s'occupant de sciences et technologie. Elaborer un cadre de gestion pour le Programme d'emploi des Autochtones dans le contexte de l'étude sur les différents modes de prestation des services. 	<p>Industrie Canada (IC)</p>	<p>Proposée</p> <ul style="list-style-type: none"> Préparer le personnel à être l'ambassadeur du ministère, mieux l'informer sur l'étendue et la portée des activités d'Industrie Canada et l'aider à comprendre comment son travail contribue à l'accomplissement du mandat du ministère par le programme « IC et moi ». 	<p>Justice Canada, Ministère de la (Jus)</p>	<p>Entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Définir les principales valeurs du ministère. Tenir des ateliers sur la culture de la gestion. Lancer une initiative de service axée sur le client par laquelle les avocats travailleront de plus près avec les ministères à l'allocation des ressources ainsi qu'à l'établissement des priorités et des normes de service en matière juridique. Consulter le personnel de soutien pour connaître ses préoccupations et son opinion et faire des recommandations à la haute direction; le travail sera effectué par un comité consultatif formé de membres du personnel de soutien. 	<p>Activité continue</p> <p>Septembre 1997</p>
--	---	----------------------------------	--	--	--	--

1. Culture, valeurs et vision

Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">• Préparer une stratégie axée sur les gens afin de favoriser le changement et le renouvellement au Secrétariat; ce travail est effectué par une équipe interdisciplinaire et le Comité de la haute direction, avec l'aide d'une firme de consultants. PROPOSÉE <ul style="list-style-type: none">• Tenir une séance de travail de deux jours du Comité de la haute direction afin de clarifier les attentes découlant de la nouvelle vision et des nouvelles orientations.• Tenir des séances semblables avec tout le personnel.	Septembre 1997 Avril 1997	Automne 1996
Défense nationale (DN)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">• Intégrer la gestion des cadres supérieurs militaires et civils.	1998	
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">• Etablir un profil de leadership en gestion au sein du ministère.• Adapter l'organisation à une nouvelle culture dans un nouveau milieu.• Etablir le programme YMAGIN qui vise à une plus grande participation des jeunes. PROPOSÉE <ul style="list-style-type: none">• Cerner et abolir les barrières internes et externes, favoriser le sens des responsabilités à tous les niveaux.	Terminé Activité continue Activité continue	
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none">• Revoir la mission, la vision et les valeurs du ministère en fonction de la réorientation de son mandat vers un réseau de prestation de services.• Former un effectif motivé, déterminé à s'engager à l'égard du ministère et de l'apprentissage continu et à prendre sa carrière en main; cela est au cœur de la vision.• Encourager la motivation dans l'atteinte des objectifs de carrière au sein de l'effectif, comme élément de la nouvelle culture où les employés prennent davantage leur carrière en main.	Mai à sept. 1997 Mai 1997	

<p>Antiens Combattants Canada (ACC)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir des profils de leadership à l'intention des gestionnaires. • Mettre en oeuvre l'initiative axée sur le service au client. <p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer un cadre de référence sur le leadership, des plans d'action et des moyens d'auto-évaluation. • Elaborer un code de conduite pour les employés. • Etablir le Patrimoine canadien dans son appui à l'épanouissement des collectivités minoritaires de langues anglaise et française.
<p>Bureau du Conseil privé (BCP)</p>	<p>PROPOSÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire participer le personnel de soutien, les cadres subalternes et intermédiaires ainsi que les cadres supérieurs/cadres de direction aux discussions portant sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique ainsi que sur les principes de La Relève. • Nommer, pour l'ensemble du BCP, un responsable chargé d'aider le greffier à mettre La Relève en oeuvre et à soutenir le personnel. • Choisir des chefs qui représenteront le personnel de soutien, les cadres subalternes et intermédiaires ainsi que les cadres supérieurs/cadres de direction et qui travailleront avec le responsable de La Relève au BCP. — ces trois chefs de groupe participeront aux discussions du Comité de la haute direction des ressources humaines relatives à La Relève. • Affecter la haute direction à la mise en oeuvre du plan de La Relève et à l'élaboration de nouvelles initiatives : — en illustrant les valeurs et l'éthique de la fonction publique et, à titre de membres du comité de la haute direction des ressources humaines, en assumant la responsabilité collective des progrès effectués au sujet de La Relève; — en définissant, en élaborant et en mettant en oeuvre des pratiques de gestion exemplaires dans chaque service et dans l'ensemble du ministère. • Etablir (haute direction) un ensemble de principes communs pour La Relève.
<p>Commission de la fonction publique du Canada (CFP)</p>	<p>ENTREPRISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir et faire connaître les valeurs et la mission de la Commission en ce qui concerne le plan de La Relève.

1. Culture, valeurs et vision

Remarque : L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	ÉTAT D'AVANCEMENT	Affaires étrangères et Commerce international	Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	Agence canadienne de développement international (ACDI)	Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	<div>● Faciliter les échanges de personnel au sein du ministère. perfectionnement.</div> <div>● Tenir compte des besoins des employés des régions en ce qui concerne les nouvelles affectations, la formation et le</div> <div>● Terminer l'examen des valeurs organisationnelles.</div> <div>PROPOSÉE</div> <div>● Réaffirmer et entériner les valeurs organisationnelles définies en 1991; on a commencé à adapter ces valeurs au milieu de travail d'aujourd'hui.</div> <div>● Multiplier les partenariats avec les clients et les gouvernements provinciaux tout en continuant à explorer les possibilités d'autres arrangements institutionnels tels que la privatisation, les partenariats avec des organismes et les partenariats sectoriels privé-public.</div> <div>● Rapprocher les valeurs organisationnelles des valeurs des employés et des citoyens.</div> <div>ENTREPRISE</div> <div>● Adapter le travail aux objectifs.</div> <div>● Redéfinir les rôles et le travail au sein du ministère.</div> <div>ENTREPRISE</div> <div>● Former le personnel à la réalité autochtone.</div> <div>PROPOSÉE</div> <div>● Faire la promotion de La Relève dans le Nord, et y être responsable de l'initiative.</div> <div>ENTREPRISE</div> <div>● Planifier les ressources humaines en fonction des opérations.</div> <div>PROPOSÉE</div> <div>● Se servir du mentorat pour transmettre les connaissances des employés au seuil de la retraite.</div> <div>Février 1998</div> <div>Activité continue</div> <div>Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)</div> <div>Agence canadienne de développement international (ACDI)</div> <div>Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)</div> <div>Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)</div> <div>● Multiplier les partenariats avec les clients et les gouvernements provinciaux tout en continuant à explorer les possibilités d'autres arrangements institutionnels tels que la privatisation, les partenariats avec des organismes et les partenariats sectoriels privé-public.</div> <div>● Réaffirmer et entériner les valeurs organisationnelles définies en 1991; on a commencé à adapter ces valeurs au milieu de travail d'aujourd'hui.</div> <div>PROPOSÉE</div> <div>● Terminer l'examen des valeurs organisationnelles.</div> <div>● Tenir compte des besoins des employés des régions en ce qui concerne les nouvelles affectations, la formation et le perfectionnement.</div> <div>Faciliter les échanges de personnel au sein du ministère.</div> <div>ENTREPRISE</div> <div>● Adapter le travail aux objectifs.</div> <div>● Redéfinir les rôles et le travail au sein du ministère.</div> <div>ENTREPRISE</div> <div>● Former le personnel à la réalité autochtone.</div> <div>PROPOSÉE</div> <div>● Faire la promotion de La Relève dans le Nord, et y être responsable de l'initiative.</div> <div>ENTREPRISE</div> <div>● Planifier les ressources humaines en fonction des opérations.</div> <div>PROPOSÉE</div> <div>● Se servir du mentorat pour transmettre les connaissances des employés au seuil de la retraite.</div> <div>Février 1998</div> <div>Activité continue</div> <div>Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)</div> <div>Agence canadienne de développement international (ACDI)</div> <div>Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)</div> <div>Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)</div>
-----------	--------	-------------------	---	---	---	---	---	--

*Une stratégie globale de perfectionnement des ressources
humaines à Statistique Canada*

La Relève

La Relève : Façonner notre avenir

Statistique Canada

Transports Canada

Travaux publics et Services
gouvernementaux Canada

Agriculture et Agroalimentaire Canada	Préparer l'avenir — Des employés qui vont de l'avant — Stratégie de gestion des ressources humaines
Anciens Combattants Canada	Plan d'action — La Relève
Bureau du Conseil privé	La Relève au BCP : préparons notre avenir ensemble
Bureau fédéral de développement régional (Québec)	Plan ministériel — La Relève
Centre canadien de gestion	Plan des ressources humaines du CCG
Citoyenneté et Immigration Canada	La Relève à CIC
Commission de la fonction publique du Canada	La Relève à la Commission de la fonction publique
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat	La stratégie de la Relève au SCT : un investissement dans notre avenir
Défense nationale	Renouvellement de la main-d'œuvre
Développement des ressources humaines Canada	Appuyer les gens à DRHC — Plan d'action pour La Relève
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	« La voie à suivre » Plan des ressources humaines de DEO 1997-1999
Environnement Canada	Situer EC pour l'avenir : Plan d'action intégré en matière de ressources humaines
Finances Canada	Les gens d'abord La Relève : Plan d'action du ministère des Finances
Industrie Canada	Plan de gestion des personnes
Justice Canada	La Relève : Plan d'action du ministère de la Justice
Patrimoine canadien	La Relève
Pêches et Océans	Plan d'action ministériel des ressources humaines
Ressources naturelles Canada	La Relève : Préparer l'avenir Stratégie sur la gestion des ressources humaines du MPO Plan d'action pour La Relève
Revenu Canada	La Relève
Santé Canada	La Relève : Plan d'action Créer un effectif pour le nouveau millénaire
Solliciteur général Canada	Créer une organisation performante et bien gérée Plan des ressources humaines proposé par le ministère du Solliciteur général 1997-2000

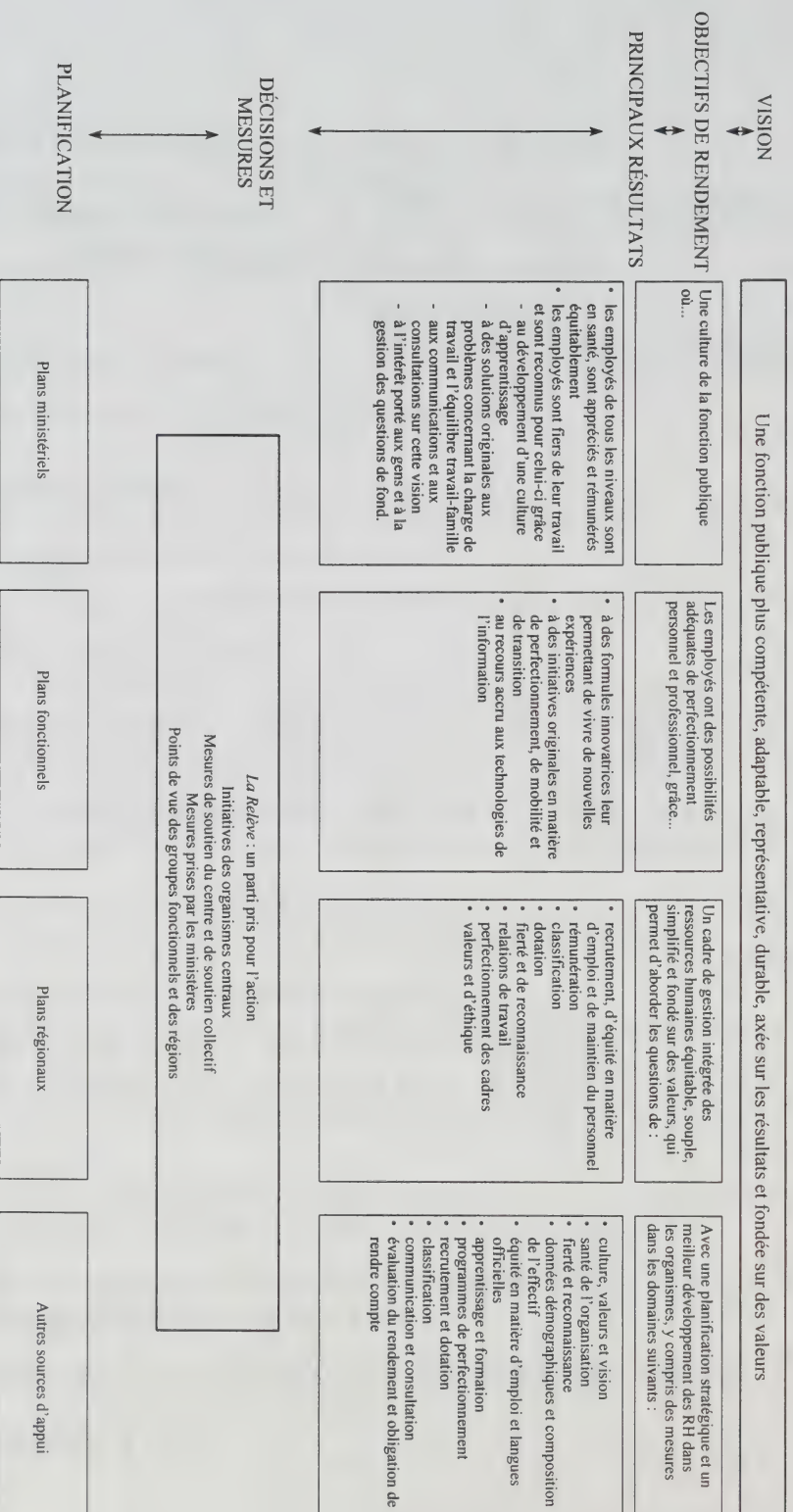
Annexe I —
Mesures prises par les ministères dans
le cadre de La Relève

- Cette annexe regroupe sous 12 thèmes les plans d'action concernant *La Relève* que les ministères et organismes centraux ont établis au printemps de 1997.
- Les initiatives ont été rattachées au thème qui reflète le mieux leur contexte dans chaque plan d'action concernant *La Relève*. On a utilisé des thèmes pour faire voir facilement la gamme des solutions auxquelles les organisations recourent face à des problèmes communs et pour faciliter la recherche d'idées et de pratiques exemplaires.
- On trouvera sous chaque thème un tableau exposant les activités et leur calendrier ou leur état d'avancement en juillet 1997.
- La liste tient lieu de guide. Pour prendre connaissance du contenu complet ou du contexte d'une initiative quelconque, on est prié de se reporter au texte intégral du plan ministériel correspondant. Le porte-parole ou coordonnateur de *La Relève* de votre ministère pourra vous fournir sur demande un CD-ROM des plans de *La Relève*. Le contenu de ce CD-ROM se trouve également sur le site intranet de *La Relève*, à l'adresse suivante : (LARELEVE.PWGSC.GC.CA).
- Les noms des personnes-ressources de chaque ministère figurent à l'annexe 2.
- Les renseignements fournis à l'annexe I sont tirés des documents ministériels suivants :

Documents de référence

Affaires étrangères et Commerce international	Affaires indiennes et du Nord Canada
Affaires étrangères et Commerce international	Agence canadienne de développement international
Affaires étrangères et Commerce international	Agence de promotion économique du Canada atlantique
Stratégie d'ensemble en matière de ressources humaines pour le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)	La Relève — Plan d'action
Plan de mise en oeuvre de la stratégie des ressources humaines de l'ACDI, Partie II : La Relève	La Relève — Plan d'action

Un cadre pour *La Relève*



Responsabilité

- Les gestionnaires de tous les niveaux sont responsables, au sein de leur ministère, de l'exécution de *La Relève*. Au niveau ministériel, c'est aux gestionnaires et aux superviseurs qu'on imputera, dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, la responsabilité de l'atteinte des résultats et de la gestion des ressources humaines.
- Les sous-ministres seront responsables de l'exécution des plans ayant trait à *La Relève* dans leur ministère, et on tiendra compte de cette responsabilité dans l'évaluation annuelle de leur rendement.
- Les chefs des organismes centraux et les sous-ministres champions auront également la responsabilité des engagements relatifs à *La Relève*.

Évaluation du rendement et réévaluation périodique

- On s'attend à ce que les ministères établissent des indicateurs de rendement à l'égard des mesures les plus importantes prises par les ministères.
- On encourage les sous-ministres à examiner régulièrement, avec leur équipe de gestion, les progrès accomplis par rapport à leur plan d'action.
- À compter de novembre 1997, les sous-ministres réunis passeront les progrès en revue.
- Les organismes centraux élaboreront quelques grands indicateurs pour la fonction publique dans son ensemble afin d'aider à mieux évaluer les progrès.
- Le diagramme de la page suivante fournit un cadre qui servira de point de départ pour l'établissement de ces indicateurs.
- Le greffier du Conseil privé rendra officiellement compte du progrès de *La Relève* dans son prochain rapport annuel au Premier ministre.

- Un certain nombre de groupes doivent faire face à des exigences fort variées, et parfois contradictoires, pour ce qui est de leur rôle (p. ex., communications, ressources humaines). Cela oblige davantage les sous-ministres à formuler clairement leurs attentes à l'égard de ces groupes.
- Certains groupes ont fait mention d'un fort sentiment d'appartenance à leur collectivité plutôt qu'à la fonction publique plus large (p. ex., informatique, sciences et technologie) et signalé le besoin d'insister sur les valeurs générales de la fonction publique.
- Les groupes fonctionnels constatent le besoin d'établir un équilibre entre les compétences spécialisées et les compétences générales en gestion, et de recommander les gestionnaires en puissance :
- par exemple, un certain nombre de groupes ont exprimé leur intérêt pour des modules spécialisés qui complèteraient les programmes de perfectionnement actuels en gestion, comme le Programme de stagiaires en gestion et le Programme Cours et affectations de perfectionnement.
- L'insistance renouvelée sur la gestion des ressources humaines exige qu'on accorde une attention particulière au groupe des ressources humaines pour lui permettre de jouer progressivement un rôle davantage stratégique.

Questions intéressant les régions

- Les conseils régionaux constatent qu'ils doivent mieux définir leur rôle, leurs responsabilités et leurs niveaux de ressources.
- L'adhésion des sous-ministres est essentielle au succès des initiatives de partenariat entre ministères.
- Les régions ont présenté des arguments énergiques en faveur de l'équité en matière d'emploi et de la capacité d'offrir des services multilingues, et elles ont souligné le besoin de maintenir les programmes spéciaux d'équité en matière d'emploi (p. ex., Programme de stages pour les Autochtones et les Noirs).
- On insiste fortement sur l'importance de bonnes relations patronales-syndicales et sur la nécessité d'avoir des mécanismes destinés à assurer une collaboration soutenue.
- Le Nord exigera une attention particulière.

4. Perspectives des groupes fonctionnels et des régions

- Plusieurs collectivités professionnelles, ou groupes fonctionnels — soit sciences et technologie, élaboration des politiques, informatique, ressources humaines, communications, et contrôle financier — ont donné des conseils sur leurs défis, leurs besoins et leurs plans d'action respectifs.

- Les conseils régionaux ont en outre apporté leurs points de vue particuliers à *La Relève*.

- Ces points de vue horizontaux ont confirmé et complété les enjeux désignés par les ministères, y inclus la nécessité :

- d'avoir des données de qualité et des systèmes intégrés pour planifier plus efficacement les ressources humaines;

- de simplifier les systèmes de gestion des ressources humaines;

- d'avoir des mécanismes pour favoriser la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur des groupes professionnels, entre les ministères dans une région donnée, entre les régions et entre niveaux de gouvernement;

- de mettre en commun les pratiques et les conclusions et de collaborer plus étroitement.

- En outre, les groupes fonctionnels et les régions ont fait ressortir les questions particulières suivantes.

Questions intéressant les groupes fonctionnels

- Un certain nombre de groupes cherchent encore à définir leur composition : ils se demandent s'ils doivent adopter une orientation très spécialisée ou générale et inclusive (p. ex., le groupe de l'« informatique » par rapport au groupe de l'« information ») :

- les groupes ne se définissent pas nécessairement par leur appartenance à une seule collectivité professionnelle (p. ex., élaboration des politiques, ressources humaines);

- les besoins du « groupe » peuvent donc être très variés (p. ex., besoins des scientifiques par rapport à ceux des technologues);

- le nombre de membres d'un groupe donne également dans quelle mesure ses besoins sont uniques par rapport à ceux d'autres collectivités professionnelles.

Classification

- Les ministères comptent avoir davantage recours aux énoncés de fonctions normalisés, à des études, à des examens et à des stratégies et en utilisant davantage leurs pouvoirs discrétionnaires pour effectuer des réformes.

Communications et consultation

- Les ministères mettent nettement l'accent sur les conférences, la rétroaction, le marketing, les sondages et les initiatives de publication et d'établissement de réseaux (relations interpersonnelles et communication par voie électronique et écrite) pour souligner les activités liées à la gestion des ressources humaines et à *La Relève*.

Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

- Les ministères mettent l'accent sur les rapports, les sondages, le médiateur, la rétroaction, l'évaluation, ainsi que la promotion et la mise en place d'un cadre d'action pour superviser l'exécution des initiatives relatives aux ressources humaines.

Autres

- Les ministères ont pris diverses mesures en matière de gestion des ressources humaines. Certaines sont déjà en cours; d'autres sont à l'état de projet.

Fierté et reconnaissance

- Les ministères traitent de primes, d'heures supplémentaires et de congés de direction, de documents de promotion, de programmes et politiques de reconnaissance et d'autres activités destinées à célébrer et récompenser les réussites.

Données démographiques et composition de l'effectif

- Les ministères axent leurs efforts sur l'analyse, le répertoriage, la prévision et la gestion stratégique dans des dossiers comme la compression des effectifs, la planification de carrière et de succession, le développement des aptitudes et des compétences, l'équité en matière d'emploi et le recrutement.

Équité en matière d'emploi et langues officielles

- Les ministères projettent des sondages, des consultations, la mise sur pied de groupes de travail spéciaux, des activités de mentorat et des initiatives de marketing visant l'équité en matière d'emploi aux chapitres des langues officielles, du perfectionnement des Autochtones, des minorités visibles et de la représentation équitable des hommes et des femmes dans le milieu de travail.

Apprentissage et formation

- Les plans des ministères accordent la priorité aux profils, aux conférences, aux cours, aux centres, aux fonds, aux stratégies, aux programmes et aux méthodes propres à répondre à leurs différents besoins.

Programmes de perfectionnement

- On projette des échanges spéciaux, des permutations, la mise en commun de ressources, des affectations, des détachements, la mobilité et d'autres initiatives (en plus d'un recours accru aux programmes ministériels établis).

Recrutement et dotation

- Les mesures des ministères seront fortement axées sur l'évaluation des incidences, les initiatives de planification, la restructuration, la formulation d'objectifs, les ateliers, les modalités de déploiement ainsi que sur les stratégies, les processus et les programmes spéciaux destinés à répondre aux besoins de recrutement.

3. Mesures prises par les ministères

- Les éléments moteurs de *La Relève* se trouvent dans les plans des ministères, où la plupart des mesures seront prises au cours des prochains mois. Les effets de ces mesures seront directs, relativement immédiats et visibles.
- Jusqu'ici, les ministères ont adopté plus de 1 200 mesures. Pour favoriser le partage des connaissances, des innovations et des pratiques exemplaires, les mesures des ministères ont été regroupées sous les thèmes communs suivants :

- Culture, valeurs et vision
- Santé de l'organisation
- Fiabilité et reconnaissance
- Données démographiques et composition de l'effectif
- Équité en matière d'emploi et langues officielles
- Apprentissage et formation
- Programmes de perfectionnement
- Recrutement et dotation
- Classification
- Communications et consultation
- Évaluation du rendement et obligation de rendre compte
- Autres

- La section qui suit présente une vue d'ensemble des mesures énoncées dans les plans des ministères. Ceux-ci sont décrits en détail à l'Annexe I.

Vue d'ensemble des mesures prises par les ministères

Culture, valeurs et vision

- Pour soutenir les milieux de travail et les mentalités de demain, les ministères feront porter leurs efforts sur des projets et des activités de développement de l'organisation, de formation et de sensibilisation organisationnelle.

Santé de l'organisation

- Les ministères feront porter leurs efforts sur l'analyse, les sondages, les manuels, l'orientation, les méthodes et les programmes destinés à répondre aux questions générales et particulières intéressant les employés et l'organisation.

Apprentissage, formation et perfectionnement

Aperçu de la question

- Il est opportun de se diriger vers une culture de l'apprentissage, et on utilise déjà de nombreuses formules dans ce sens. La culture de l'apprentissage met l'accent sur la formation et le perfectionnement; elle met en valeur l'expérimentation et l'innovation. On tient compte à la fois des besoins opérationnels et de ceux des employés dans l'élaboration des plans d'apprentissage.
- Les plans dans le cadre de *La Relève* ont permis de déterminer que les mesures de soutien suivantes étaient nécessaires.

Plan de travail

Mesures requises		Responsabilité	Calendrier
Encourager les ministères et les régions à partager les services des centres de formation et de soutien de la carrière.	SCT et CFP	Continu	À court terme
Collaborer avec le Conseil du renouvellement du personnel, les sous-ministres champions et les ministères afin de mettre en commun les ressources destinées aux partenariats et aux initiatives pilotes, et partager les pratiques exemplaires en matière de formation et de perfectionnement.	CFP et CCG		
Etablir des réseaux de niveau supérieur comme moyen de renforcer les rapports, d'échanger les pratiques exemplaires et d'établir des pratiques communes.	CCG		
Réviser les programmes de base du CCG en collaboration avec le BCP et le SCT.	CCG		
Voir comment le Réseau des services de qualité et d'autres médias électroniques peuvent servir à promouvoir les pratiques exemplaires.	SCT		
Déterminer les prochaines étapes devant faire suite au récent examen des programmes de formation de la CFP.	CFP		À moyen terme
Collaborer avec les ministères (par l'intermédiaire du Groupe consultatif de la CFP sur l'apprentissage) pour définir la collectivité de la gestion et le continuum d'apprentissage afin de déterminer le genre d'aide et de soutien dont ce groupe a besoin.	CFP, SCT et CCG	À moyen terme	

Personnel de soutien administratif

Apergu de la question

- Les compressions, la nouvelle technologie et les nouvelles méthodes de travail ont des répercussions profondes sur le personnel administratif en particulier. Les consultations menées auprès des employés de tout le pays dans le cadre de l'initiative sur le Milieu de travail de demain ont débouché sur un ensemble de recommandations pour lesquelles le soutien des organismes centraux est nécessaire.
- L'analyse des répercussions de certaines de ces recommandations va exiger d'autres travaux au chapitre des politiques, mais plusieurs mesures peuvent être prises dès maintenant.

Plan de travail

Mesures requises		Responsabilité	Calendrier		
Collaborer avec Développement des ressources humaines Canada pour créer un point central afin d'aider les ministères à mettre leurs ressources en commun et à effectuer les changements intéressant cette collectivité d'une manière cohérente.	Collaborer avec les ministères pour communiquer des mesures d'assouplissement des régimes de travail aux employés.	SCT, CFP	À court terme		
				Collaborer avec les conseils régionaux pour faciliter la mobilité interministérielle du personnel de soutien administratif.	CFP
				Encourager les conseils régionaux à promouvoir l'accès interministériel aux centres d'apprentissage dans un esprit de partage des services communs, là où c'est possible.	SCT, CFP
Collaborer avec les ministères pour équilibrer le recrutement externe et les initiatives internes.	CFP		Continu		
	Offrir au personnel de soutien administratif des possibilités de transition dans des postes d'agent.				

Gestion des ressources humaines fondée sur les compétences

Aperçu de la question

- On réclame unanimement que la gestion des ressources humaines soit fondée sur les compétences. Celles-ci sont à la base d'une fonction publique plus souple, capable de mieux répondre à l'évolution des secteurs d'activités et aux besoins divers des employés.
- L'intégration de cet aspect dans le *Septième projet — Programmes de perfectionnement des cadres* est en cours, mais le soutien des organismes centraux est également essentiel à l'amorce de ce virage.

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Assurer la liaison avec les ministères touchant les projets pilotes de gestion fondée sur les compétences et mettre en commun les conclusions.	CFP, SCT, Conseil du renouvellement du personnel	Continu
Veiller à fournir de la formation et de l'information aux gestionnaires sur la façon d'évaluer les employés en fonction de leurs compétences.	CFP	

Services de ressources humaines stratégiques

Aperçu de la question

- Il est devenu évident qu'il faut des services de ressources humaines stratégiques, plutôt que transactionnels et axés sur les procédures. Ces changements interviennent à un moment où la collectivité des ressources humaines (RH), épuisée par plusieurs années de compressions, fait elle-même face à des réductions.
- Même si les RH font de leur mieux pour répondre aux exigences du système actuel, le soutien des organismes centraux est nécessaire pour faciliter cette réorientation.

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Collaborer avec le Conseil du renouvellement du personnel pour aider la collectivité des RH à prendre une orientation plus stratégique et davantage axée sur les besoins opérationnels.	SCT, CFP et sous-ministre (SM) champion	À court terme
Examiner avec les conseils régionaux des moyens d'améliorer la prestation de conseils et d'aide stratégiques aux cadres supérieurs en matière de RH dans les régions.	CFP	
Dresser un plan d'action afin de donner à la collectivité des RH la formation requise pour lui permettre de jouer son nouveau rôle consultatif et stratégique.	SM champion, CCG, CFP, Conseil du renouvellement du personnel	

À court terme	SCT et CFP	Continuer à travailler de concert pour assurer l'élaboration parallèle de la NGC et des systèmes de gestion des ressources humaines fondée sur les compétences.	Collaborer avec Développement des Ressources humaines Canada, Justice Canada, Affaires étrangères et Commerce international et la Défense nationale pour mettre de l'avant des projets pilotes sur les nominations à un niveau déterminé et partager les conclusions avec les autres ministères.	Poursuivre les consultations avec les ministères et les groupes fonctionnels de manière à ce que la simplification de la classification en vertu des normes actuelles facilite la conversion l'an prochain.	Promouvoir le déploiement intergroupes comme moyen de faciliter la dotation et la mobilité.
				SCT	CFP
À moyen terme					Continu

Classification et dotation

Aperçu de la question

- La simplification du système de classification et la réforme du processus de dotation seront deux des mesures auxquelles les organismes centraux s'attaqueront (voir *Troisième projet — Norme générale de classification et Quatrième projet — Réforme de la dotation*).
- Les mesures complémentaires mentionnées ci-après répondent aux demandes de soutien particulier de la part des organismes centraux formulées par les ministères et les groupes fonctionnels.

Plan de travail

Mesures requises		Responsabilité	Calendrier
Collaborer avec les groupes fonctionnels de manière à ce que la Norme générale de classification (NGC) tienne compte des questions et des exigences des « filières parallèles » dans le cas des spécialistes (équivalents EX).		SCT	En cours
Encourager les ministères à élargir leurs zones de concours là où ce serait utile (c.-à-d. pour les postes de EX-2); encourager les ministères et les petits organismes (en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique) à s'associer et à se regrouper pour offrir des possibilités accrues aux employés dans les petits organismes (en ce qui concerne les zones de concours, les organismes centraux pourraient se regrouper ou s'unir à des ministères particuliers, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada pourrait se jumeler à des ministères dans l'Ouest, etc.).		CFP	Immédiate
Fournir aux ministères, aux conseils régionaux et aux groupes fonctionnels un échéancier pour la mise en œuvre de la NGC, afin de faciliter leur planification à moyen et à long terme et la formulation des objectifs.		SCT	À court terme
Collaborer avec les ministères pour déterminer les autres mesures de soutien rendues nécessaires par l'échéancier de mise en œuvre de la NGC.			
Tenir compte dans la NGC des exigences professionnelles relatives à une troisième langue.			
Explorer avec les conseils régionaux la possibilité de partager les ressources et les répertoires avec les provinces.			
Continuer de travailler avec les ministères pour maximiser l'efficacité des mécanismes de recours (p. ex., projets pilotes, communications accélérées).			

Apergu de la question

- La mobilité — entre ministères, paliers gouvernementaux, régions, secteurs, groupes professionnels et lieux de travail — a été désignée comme un enjeu fondamental. Bien que la réglementation fasse parfois obstacle à l'élargissement de l'expérience, d'autres facteurs entravent la mobilité. Les employés peuvent craindre de s'installer dans un milieu incertain. Les gestionnaires peuvent hésiter à laisser partir leurs employés ou à en accepter de nouveaux en fonction de leurs compétences et de leur potentiel, plutôt qu'en fonction d'une expérience confirmée et de connaissances éprouvées.
- Pour accroître la mobilité, les gestionnaires de tous les niveaux doivent être plus ouverts aux candidatures provenant de l'extérieur de leur organisme immédiat. Le soutien du centre peut aussi contribuer à éliminer les obstacles à la mobilité dans l'ensemble du secteur public, y compris les municipalités, les universités, les écoles et les hôpitaux.
- Un tel soutien complètera les mesures que prendront les organismes centraux pour mettre en oeuvre la réforme de la dotation et éliminer les obstacles à la diversification de l'expérience (voir la section intitulée *Quatrième projet — Réforme de la dotation*).

Plan de travail

Mesures requises			Calendrier
Examiner les dispositions actuelles en matière de mobilité.	SCT	En cours	À court terme
Collaborer avec Statistique Canada et avec les conseils régionaux pour étudier les choix qui s'offrent quant à l'établissement de services de jumelage visant à faciliter la mobilité interministérielle.	CFP		
Déterminer l'information disponible pour aider les ministères à renseigner les conjoints sur les possibilités d'emploi dans de nouveaux lieux de travail.	CFP		
Examiner divers modèles propres à faciliter la mobilité.	SCT, CFP		
Passer en revue la politique relative aux échanges avec l'extérieur pour l'étendre aux affectations internationales.	SCT, CFP		
Former des partenariats avec les provinces, les universités et d'autres parties aux fins d'affectations de perfectionnement.	BCP, CFP, CCG		
Examiner la politique sur la réinstallation, en collaboration avec les syndicats, en vue de minimiser l'incidence des déménagements.	SCT	À moyen terme	

Équité en matière d'emploi

Aperçu de la question

- Il faut accroître considérablement la représentation des groupes désignés à tous les échelons. À titre de projet prioritaire, les organismes centraux élaboreront une nouvelle stratégie pour l'ensemble de la fonction publique. (Voir la section intitulée *Premier projet — Stratégie de recrutement, d'équité en matière d'emploi et de maintien du personnel*)
- Pour compléter cette stratégie, l'appui des organismes centraux est nécessaire dans les secteurs suivants pour permettre d'atteindre l'objectif de bâtir une fonction publique représentative de la population qu'elle sert.

Plan de travail

Mesures requises		Responsabilité	Calendrier
Mettre en œuvre la stratégie de carrières à l'intention des Autochtones.	Étudier la possibilité de prolonger les programmes de mesures spéciales.	SCT et CFP	En cours
		SCT et CFP	En cours
Élaborer un cadre et un plan stratégique visant l'équité en matière d'emploi et veiller à leur mise en œuvre.	Passer en revue les plans d'équité en matière d'emploi des ministères.	SCT et CFP	À court terme
	Collaborer avec Citoyenneté et Immigration Canada, Patrimoine canadien, Développement des Ressources humaines Canada, Condition féminine Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada à l'élaboration de stratégies d'encadrement pour les ministères, les régions et les groupes fonctionnels, et étudier la possibilité de créer des répertoires centraux.	SCT et CFP	
	Collaborer avec les ministères pour élaborer une méthode d'enquête et mettre en commun les pratiques exemplaires visant à améliorer la déclaration volontaire et à en tirer des données utiles pour l'équité en matière d'emploi.	SCT avec SC	
	Continuer d'assurer la liaison avec les ministères pour déterminer les mesures de soutien des organismes centraux rendues nécessaires par la nouvelle législation sur l'équité en matière d'emploi.	SCT et CFP	
	Collaborer avec les ministères pour mettre en commun les pratiques exemplaires, inclure l'équité en matière d'emploi dans les plans ministériels, former des partenariats et constituer des répertoires communs de candidats qualifiés appartenant aux groupes cibles.	SCT et CFP	
		Continu	

Santé de l'organisation

Apérçu de la question

- Les compressions d'effectifs, les nouvelles structures organisationnelles et la charge de travail ont des répercussions profondes sur la santé de l'organisation. Les organismes centraux — le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), la Commission de la fonction publique (CCFP), Statistique Canada (SC), le Centre canadien de gestion (CCG) et le Bureau du Conseil privé (BCP) — doivent apporter leur soutien aux ministères pour les aider à s'attaquer à cette question.

Plan de travail

Mesures requises		Responsabilité	Calendrier
À court terme	Aider les ministères à élaborer et à effectuer des sondages sur la santé au sein de leur organisation et les aider à en analyser les résultats.	SCT, CFP, SC	À moyen terme
	Collaborer avec les ministères à la mise au point d'indicateurs communs de la santé pour toute l'organisation afin d'établir des points de repère pour l'évaluation des progrès et des résultats.	SCT, CFP, CCG	
	Concevoir, à l'échelle gouvernementale, des possibilités et des modules d'apprentissage qui développeraient le sentiment d'appartenance, les valeurs, la fierté et la reconnaissance et les inclure dans les programmes d'orientation, de supervision et de gestion des programmes.	CCF, CCG	
	Continuer à simplifier et à réduire le processus administratif et les rapports exigés des ministères (ce qui, dans certains cas, pourrait nécessiter des négociations avec les agents négociateurs).	SCT	

2. Mesures de soutien du centre et de soutien collectif

- On entend par soutien du centre l'ensemble des mesures prises par les organismes centraux afin de résoudre des problèmes propres à des groupes de ministères.
- L'expression soutien collectif désigne l'ensemble des mesures prises par les sous-ministres champions, les groupes fonctionnels ou des groupes de ministères pour appuyer d'autres groupes.
- Les initiatives de soutien énumérées dans la présente section ont été tirées directement des plans et mémoires relatifs à *La Relève*, ainsi que des comptes rendus des discussions tenues au cours de la première moitié de 1997. Elles sont regroupées dans les rubriques suivantes :
 - Santé de l'organisation
 - Équité en matière d'emploi
 - Mobilité
 - Classification et dotation
 - Services de ressources humaines stratégiques
 - Gestion des ressources humaines fondée sur les compétences
 - Personnel de soutien administratif
 - Apprentissage, formation et perfectionnement.
- Dans plusieurs cas, par exemple en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi et la réforme de la dotation, les mesures de soutien complètent les projets spéciaux des organismes centraux. Il n'y a pas de chevauchements.
- Les centres de responsabilité de chaque mesure sont indiqués, et les mesures à prendre s'échelonnent sur trois calendriers principaux, soit :
 - mesures immédiates, déjà en cours ou continues;
 - court terme (1997-1998);
 - moyen terme (1998-1999).
- **Marges de manœuvre.** En plus des mesures de soutien mentionnées ici, les organismes centraux feront connaître les marges de manœuvre qui existent déjà dans le domaine de la gestion des ressources humaines et encourageront les ministères à les utiliser, le cas échéant.

Mesures à prendre

- Achéver le dialogue sur les valeurs et l'éthique entrepris dans l'ensemble de la fonction publique.
- Élaborer des recommandations de mesures à prendre en vue de la réaffirmation des valeurs et des principes.

Pilote et partenaires

- Pilote : sous-ministre champion des valeurs et de l'éthique
- Partenaires : sous-ministre champion de la fierté et de la reconnaissance, sous-ministre champion du Milieu de travail de demain et Centre canadien de gestion

Dates cibles

- En cours : dialogue sur les valeurs et l'éthique
- Fin de 1997 / début de 1998 : exposé au Comité des hauts fonctionnaires sur les résultats du dialogue sur les valeurs et l'éthique tenu dans l'ensemble de la fonction publique et sur les mesures de suivi

- Entreprendre, à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement fédéral, un dialogue sur une approche globale de la réaffirmation des valeurs et des principes de la fonction publique.

Stratégie

- Recommander des façons d'harmoniser les valeurs et les activités de la fonction publique à tous les niveaux.
- Examiner les rapports entre les valeurs existantes et les nouvelles.
- Fournir aux fonctionnaires l'occasion de clarifier et de redécouvrir les valeurs fondamentales de la fonction publique en tant qu'institution, et de renouveler leur adhésion à celles-ci.

Objectifs du projet

- l'obligation de rendre des comptes;
- les défis moraux découlant des nouvelles approches du service et de la gestion;
- le leadership et la gestion des ressources humaines en période de changement.
- Les valeurs et les principes d'éthique touchent à chacun des éléments de *La Relève* parce qu'ils sont fondamentaux pour le renouvellement de la fonction publique. En une période de changements profonds résultant des réductions budgétaires, de la compression des effectifs et de l'insistance nouvelle sur l'imputabilité, sur la gestion de portefeuille et sur la diversification des modes de prestation des services, les fonctionnaires doivent aborder des questions comme :

Aperçu de la question

Huitième projet — Valeurs et éthique

- Printemps 1998 : mettre en oeuvre les améliorations du programme CAP
- Début de 1999 : appliquer un système de rotation pour la gestion collective des sous-ministres adjoints

Stratégie

- Enrichir et mieux aligner les programmes existants, et, le cas échéant, élaborer et mettre en oeuvre de nouveaux programmes

Mesures à prendre

- Mettre en oeuvre le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme de préqualification des sous-ministres adjoints (PPSMA) et un régime de gestion collective pour les sous-ministres adjoints.
- Examiner les questions d'admissibilité au groupe de la direction pour les spécialistes.
- Moderniser le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et améliorer le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et veiller à ce qu'ils soient harmonisés avec d'autres programmes de perfectionnement.
- Mettre au point et instaurer des mécanismes permettant de faire la transition nécessaire pour accéder au groupe de la direction (EX).
- Déterminer si les programmes élargis ou les sous-programmes permettront de répondre de manière satisfaisante aux besoins des groupes de spécialistes.

Pilote et partenaires

- Pilote : sous-ministres champions
- Partenaires : Commission de la fonction publique, Centre canadien de gestion, Secrétariat du Conseil du Trésor, Bureau du Conseil privé, ministères, sous-ministres champions des groupes fonctionnels et conseils régionaux

Dates cibles

- Automne 1997 :

- Mettre en oeuvre la gestion collective des sous-ministres adjoints, le PPACS et le PPSMA
- Mettre en oeuvre les améliorations du PSG
- Évaluer les processus de sélection du PPACS et du PPSMA
- Définir les conditions d'admissibilité aux niveaux équivalant au groupe de la direction

Stratégie

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborera avec les ministères et avec les syndicats afin de créer un cadre de relations de travail efficace, et les ministères veilleront à ce que la consultation soit efficace à tous les niveaux.

Mesure à prendre

- Poursuivre les travaux en cours avec les syndicats aux niveaux national et local.

Pilote et partenaires

- Pilote : Secrétariat du Conseil du Trésor
- Partenaires : agents négociateurs, Commission de la fonction publique, ministères, conseils régionaux, groupes fonctionnels et sous-ministres champions

Date cible

- Dix-huit prochains mois : signature des conventions collectives

Septième projet — Programmes de perfectionnement des cadres

Aperçu de la question

- Les données démographiques révèlent qu'un grand nombre de cadres moyens et supérieurs seront bientôt en mesure de prendre leur retraite. Il faut donc commencer dès maintenant à accélérer le perfectionnement des employés après à devenir cadres et recruter des personnes qui possèdent des talents de chef.
- Il faut par conséquent créer un continuum de perfectionnement comportant des programmes complémentaires et efficaces, pour permettre aux cadres d'acquérir de l'expérience à des niveaux progressivement plus élevés.

Objectif du projet

- Assurer l'établissement d'une réserve d'employés ayant des aptitudes de chef.

- Renouveler les relations de travail grâce à une participation accrue des représentants des employés à la recherche de solutions aux problèmes intéressant ceux-ci, à tous les niveaux (national, régional et local).
- Simplifier le processus des négociations collectives et négocier des conventions collectives avec tous les syndicats.

Objectifs du projet

- Les récents travaux entourant *La Relève* ont clairement montré la valeur de la participation des représentants des employés pour faire avancer le dossier de la gestion des ressources humaines.
- En outre, nous recommandons à tenir des négociations, après six années sans négociations collectives.
- Un cadre amélioré de relations de travail manifestera un engagement envers les membres de la fonction publique et contribuera à renforcer leur sentiment de fierté. Le renouvellement des relations de travail exige une attention soutenue.

Aperçu de la question

Sixième projet — Relations de travail

- En cours
- Automne 1997 : Exposé au Comité des hauts fonctionnaires sur les résultats de la mise en oeuvre initiale du plan

Dates cibles

- Partenaires : le Premier ministre, les ministres, tous les parlementaires, le Greffier, tous les sous-ministres, le sous-ministre champion du travail de demain, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique, le Centre canadien de gestion, la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor
- Pilote : sous-ministre champion de la fierté et de la reconnaissance

Pilote et partenaires

Cinquième projet — Fierté et reconnaissance

Aperçu de la question

- De nombreux fonctionnaires croient que la fonction publique du Canada n'est pas appréciée par le public qu'elle sert. Bien que la fierté professionnelle soit généralement élevée sur le plan individuel, les ministères et la fonction publique en tant qu'employeur et institution inspirent peu de fierté. Le peu de prestige associé au travail de fonctionnaire a des répercussions à la fois sur la conservation et sur le recrutement du personnel.
- Ces facteurs font ressortir le besoin de donner la priorité absolue à un effort concerté pour relever le sentiment de fierté chez les membres de la fonction publique.

Objectif du projet

- Favoriser la fierté à l'égard de la fonction publique en tant qu'institution de calibre mondial.

Stratégie

- Appliquer un plan visant à ranimer la fierté, car une fonction publique fortement motivée est indispensable à la bonne exécution des tâches du gouvernement.

Mesures à prendre

- Maximiser le potentiel des événements annuels consacrés à la fonction publique.
- Réorganiser les programmes de primes pangouvernementaux et ministériels.
- Faire connaître aux Canadiens et aux Canadiennes l'importance de l'apport de la fonction publique.
- Obtenir le soutien du secteur privé.
- Surveiller le niveau de fierté au sein de la fonction publique et comparer ce qui se fait dans d'autres administrations.

Stratégie

- La Commission de la fonction publique du Canada collaborera avec les ministères et avec les syndicats afin de rendre le régime de dotation le plus souple et le plus efficace possible, compte tenu du cadre législatif actuel; de répondre efficacement aux exigences opérationnelles, d'éliminer les obstacles, de créer des mécanismes qui favoriseront la mobilité entre les ministères et le passage dans d'autres secteurs; et de mieux refléter les valeurs de la fonction publique.

Mesures à prendre

- Donner suite aux recommandations découlant de l'Examen consultatif de la dotation qui sont dans le cadre de la loi actuelle (qui auront été approuvées par les Commissaires de la fonction publique)¹.
- Faire connaître les marges de manœuvre existantes aux ministères.
- Désigner les domaines où l'on peut accroître la délégation de pouvoirs.
- Elaborer des protocoles d'entente pour les échanges.
- Éliminer les obstacles à la diversification de l'expérience en permettant une mobilité accrue.

Pilote et partenaires

- Pilote : Commission de la fonction publique
- Partenaires : Secrétariat du Conseil du Trésor, agents négociateurs, ministères, conseils régionaux et Conseil de renouvellement du personnel

Date cible

- Automne 1997 : début de la mise en oeuvre des recommandations découlant du rapport du groupe chargé de l'Examen consultatif de la dotation

¹ Le rapport de l'Examen consultatif de la dotation recommandait une nouvelle façon d'aborder la dotation dans la fonction publique du Canada. Il s'intitule *Un nouveau cadre de renouvellement du personnel : le rapport du groupe chargé de l'Examen consultatif de la dotation* (juillet 1996) (rapport Hyma).

Pilote et partenaires

- Pilote : Secrétariat du Conseil du Trésor
- Partenaires : Commission de la fonction publique, ministères et syndicats

Dates cibles

- Automne 1997 : exposés au Comité des hauts fonctionnaires et aux ministres du Conseil du Trésor
- 1998 : mise en oeuvre

Quatrième projet — Réforme de la dotation

Aperçu de la question

- Afin de répondre aux demandes pour que les systèmes de gestion des ressources humaines soient rationalisés, simplifiés et stratégiques, la dotation en personnel doit également être réformée. Le système actuel est considéré comme lent, tatillon et inflexible. Les ministères demandent une délégation de pouvoir accrue en matière de dotation, les gestionnaires n'utilisent pas suffisamment les marges de manœuvre existantes, et les pouvoirs des ministères sont insuffisants.
- On reconnaît de plus en plus que les compétences doivent être liées aux besoins opérationnels et que l'acquisition d'une expérience diversifiée est un impératif opérationnel en raison de l'évolution du rôle de l'État. Il faut en outre réinventer les règles régissant les recours.
- Une des grandes priorités consiste donc à achever le travail actuel de réforme du régime de dotation.

Objectifs du projet

- Rationaliser le processus de dotation et déléguer les pouvoirs afin de mieux répondre aux besoins opérationnels, lorsqu'il est dans l'intérêt de la fonction publique du Canada de le faire.

Troisième projet — Norme générale de classification

Apçu de la question

- On reconnaît de façon générale que le système actuel de classification des postes est compliqué et coûteux, qu'il n'est pas exempt de discrimination sexuelle et qu'il crée des obstacles artificiels auxquels se heurtent les employés désireux d'élargir le champ de leur expérience. Il doit être rationalisé et simplifié. La Norme générale de classification a été désignée dans de nombreux plans sur *La Relève* comme un facteur déterminant de succès.
- Il est donc impérieux d'achever au plus tôt le travail actuel d'élaboration et d'instauration de la Norme générale de classification.

Objectif du projet

- Instaurer un système d'évaluation des emplois unique, applicable également aux hommes et aux femmes, qui reconnaitra les valeurs de la fonction publique, accroîtra les possibilités de mobilité des employés et établira des liens plus étroits entre la gestion des ressources humaines et les besoins opérationnels.
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborera avec les ministères et avec les syndicats afin d'élaborer et de mettre en oeuvre un processus de classification simplifié, fondé sur une analyse de rentabilité valable, précisant les jalons clés, les échéances et les coûts.

Stratégie

- Poursuivre l'élaboration de l'analyse de rentabilité, y compris les coûts de mise en oeuvre, de conversion et d'exploitation.
- Elaborer un plan de mise en oeuvre et un échéancier.
- Désigner dans chaque ministère un champion qui y dirigera la mise en oeuvre de la Norme générale de classification.

Objetif du projet

- Rétablir des politiques, des pratiques et des niveaux justes et équitables de rémunération à la suite du gel des traitements.

Stratégie

- Le Secrétaire du Conseil du Trésor négociera des conventions collectives; il élaborera un régime complet de rémunération des cadres de direction; et il règlera les grandes questions de rémunération en suspens qui concernent tous les employés ne faisant pas partie du groupe de la direction.

Mesures à prendre

- Négocier des conventions collectives.
- Voir aux plaintes de l'Alliance de la fonction publique du Canada touchant l'équité salariale.
- Elaborer un régime de rémunération des cadres de direction.
- Elaborer des options de réforme du régime de pensions de la fonction publique.
- Réviser la politique sur la rémunération pour tenir compte de la Norme générale de classification et des autres méthodes de rémunération.

Pilote et partenaires

- Pilote : Secréariat du Conseil du Trésor
- Partenaires : Finances Canada, Bureau du Conseil privé, Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération des cadres supérieurs et Comité consultatif sur la pension de la fonction publique

Dates cibles

- Automne 1997 : rapport intérimaire du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération des cadres supérieurs au président du Conseil du Trésor, et propositions aux ministres du Conseil du Trésor concernant la rémunération des cadres de direction
- Dix-huit prochains mois : signature des conventions collectives (voir *Sixième projet — Relations de travail*)

Mesures à prendre

- Phase I – Analyse des besoins et établissement préliminaire des coûts
 - Définir les besoins ministériels et pangouvernementaux
 - Effectuer les analyses démographiques et autres (p. ex., marché du travail)
 - Déterminer quels secteurs nécessitent un recrutement ciblé ou des efforts de maintien du personnel
 - Estimer les coûts.
- Phase II – Mise en oeuvre
 - Concevoir et exécuter la stratégie, et en établir le coût; celle-ci sera adaptée aux besoins des ministères et les aidera à atteindre les objectifs pangouvernementaux, notamment en ce qui touche l'équité en matière d'emploi.

Pilote et partenaires

- Pilote : équipe multipartite
- Partenaires : Commission de la fonction publique, Secrétariat du Conseil du Trésor, Statistique Canada, Bureau du Conseil privé et ministères

Dates cibles

- Automne 1997 : exposé sur la phase I au Comité des hauts fonctionnaires
- Autorisation par les Commissaires de la fonction publique d'effectuer du recrutement externe
- Premier trimestre de 1998 : exposé au sujet de la phase II aux ministres

Deuxième projet — Rémunération

Aperçu de la question

- La rémunération a été reconnue comme une question cruciale. Il faut aborder la question de la rémunération de manière à permettre au gouvernement de conserver et de motiver le personnel actuel et d'attirer de nouveaux employés.

- On procédera à une analyse de l'effectif et des besoins afin de cerner les tendances et de déterminer les secteurs où l'on devrait faire porter les efforts de recrutement et de maintien du personnel. Cette analyse permettra d'élaborer une stratégie complète qui mettra un accent particulier sur l'équité en matière d'emploi et qui tiendra compte des exigences de l'Examen des programmes.

Stratégie

- Renouveler et conserver des effectifs compétents et représentatifs.

Objectif du projet

- Ces facteurs soulignent le besoin pressant d'élaborer une stratégie complète de recrutement et de maintien des effectifs qui permettra d'assurer la continuité d'une main-d'oeuvre bien informée, compétente et représentative de la population qu'elle sert.
- Le nombre de jeunes dans la fonction publique est plus faible que jamais. La fonction publique n'est pas représentative de la population qu'elle sert. Le profil d'âge de la fonction publique, surtout du groupe de la direction (et des groupes de relève), suscite de sérieuses inquiétudes. Le nombre de départs à la retraite parmi les cadres, en particulier aux échelons supérieurs, ne cesse d'augmenter. Il y aura sous peu une pénurie de compétences dans certains secteurs. Et les données sur les effectifs de la fonction publique sont insuffisantes pour permettre une planification et une prévision stratégiques des ressources humaines.

Aperçu de la question

Premier projet — Stratégie de recrutement, d'équité en matière d'emploi et de maintien du personnel

- Ces huit domaines d'activité supposent une somme de travail considérable qui mettra à l'épreuve les ressources des organismes centraux. À mesure que le travail avancera, il pourra s'avérer nécessaire de modifier les dates d'achèvement de certains projets.
- Valeurs et éthique.
- Programmes de perfectionnement des cadres
- Relations de travail
- Fierté et reconnaissance
- Réforme de la dotation

« Nous sommes attentifs à vos préoccupations, nous tenons compte de vos suggestions d'amélioration, nous sommes résolus à apporter des changements et nous allons de l'avant. »

— Journées de réflexion des sous-ministres, juillet 1997

- La présente section expose la ligne d'action générale que l'on suivra pour renouveler la fonction publique au cours des trois prochaines années.
- Non seulement la participation de chaque fonctionnaire est-elle la bienvenue, mais encore elle sera essentielle au succès de *La Relève*. Des mesures seront prises par les instances suivantes, soit :

1. initiatives des organismes centraux (projets visant à favoriser le changement dans l'ensemble de la fonction publique du Canada);
2. mesures de soutien du centre (les organismes centraux prendront des mesures pour le compte de groupes de ministères afin de résoudre des problèmes propres à ceux-ci) et de soutien collectif (les sous-ministres champions, les groupes fonctionnels ou des groupes de ministères appuieront d'autres groupes);
3. mesures prises par les ministères;
4. perspectives des groupes fonctionnels et des régions.

1. Initiatives des organismes centraux

- Certaines questions importantes intéressant l'ensemble du système peuvent seulement être étudiées grâce au leadership des organismes centraux — surtout le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et le Bureau du Conseil privé — agissant indépendamment ou de concert.
- Même si un engagement à long terme est essentiel, on pourra accomplir beaucoup de choses au cours des prochains mois alors que les organismes centraux se concentreront sur les huit projets clés suivants :

- Stratégie de recrutement, d'équité en matière d'emploi et de maintien du personnel
- Rémunération
- Norme générale de classification

- Par-dessus tout, *La Relève* est la responsabilité de chacun et chacune. Elle nous offre à tous l'occasion d'améliorer notre milieu de travail.
- Nous examinerons nos progrès de façon régulière. Notre ligne d'action évoluera à mesure que nous agirons, que nous apprendrons et que nous rectifierons notre tir.
- Nous prendrons des mesures pour intégrer désormais la planification des ressources humaines à nos activités quotidiennes.
- Nous sommes manifestement parvenus ensemble à une étape cruciale. De nombreuses initiatives sont en cours, mais il reste encore beaucoup à faire.

Regard vers l'avenir

- *Une invitation.* C'est enfin une invitation à ceux et celles d'entre vous qui ne l'ont peut-être pas encore fait à prendre part aux initiatives, petites et grandes. Pour que *La Relève* soit un succès, le cercle de ses adeptes doit continuer de s'étendre.
- *Une célébration.* C'est une célébration des nombreuses initiatives importantes déjà entreprises par des milliers de fonctionnaires de tous les ministères, groupes fonctionnels et régions. Leur dévouement et leur engagement donnent un élan qui nous aidera à relever le défi de renouveler la fonction publique. Ce sont nos pionniers, et ils ont besoin de l'appui et de l'encouragement des autres fonctionnaires.

- manifester leur engagement à l'égard du changement et de l'amélioration dans le domaine de la gestion du personnel;
- intégrer pleinement les questions de personnel dans le plan d'activités de leur organisation;
- rendre compte de la motivation et des capacités des employés tout en les tenant responsables des résultats de leur travail.

Les prochaines étapes

- Lors de leurs journées de réflexion de juillet 1997, les sous-ministres ont fait le point sur l'avancement de *La Relève* et entériné une ligne d'action pour les trois prochaines années. Essentiellement, ils ont tiré la conclusion suivante :
« Nous sommes attentifs à vos préoccupations, nous tenons compte de vos suggestions d'amélioration, nous sommes résolus à apporter des changements et nous allons de l'avant. »
- Le présent document constitue la prochaine étape de notre entreprise de renouvellement de la fonction publique.
- Il réitère l'engagement pris par chaque sous-ministre au nom de son personnel. Il fait le point du travail accompli jusqu'ici. Et il trace la ligne d'action générale que l'on suivra pour renouveler la fonction publique au cours des trois prochaines années.
- Ce n'est ni un plan ni un schéma directeur.
- C'est un outil permettant à tous les fonctionnaires de savoir quels domaines seront touchés pour renouveler la fonction publique. Le travail à faire, les responsabilités et des calendriers seront établis.
- *Une occasion et un point de départ.* C'est une occasion de prendre connaissance des différentes façons d'aborder des problèmes communs et un point de départ pour discuter de nos expériences avec d'autres personnes. Une longue liste d'initiatives ministérielles offre une riche source d'idées.

Le consensus qui se dégage

- Les messages fondamentaux suivants sont ressortis clairement de ce travail d'examen :
 - La planification des ressources humaines constitue un élément essentiel de la planification des activités et dépendra de la disponibilité de bien meilleures données.
 - Il faut une stratégie globale de recrutement et de maintien des effectifs.
 - Il faut s'intéresser d'urgence à la santé de l'organisation.
 - Il faut redonner sa fierté à la fonction publique et mieux reconnaître l'apport des employés.
 - La rémunération est une question majeure.
 - Les femmes sont toujours sous-représentées dans la catégorie de la direction (EX).
 - Tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont insuffisamment représentés à tous les niveaux.
 - Les obstacles à la mobilité à tous les niveaux (à l'interne, entre les ministères, d'une région à l'autre, entre les administrations publiques et entre les fonctions) doivent être éliminés.
 - Il faut s'occuper des besoins particuliers du personnel de soutien administratif.
 - Il faut créer une culture de l'apprentissage, et les programmes pangouvernementaux de perfectionnement des cadres doivent être harmonisés et améliorés afin d'assurer la continuité du développement du leadership.
 - Il faut actualiser notre façon de gérer les ressources humaines.
 - Le leadership, l'engagement et un effort soutenu sont essentiels.
- Les dirigeants de la fonction publique doivent en outre :
 - établir un équilibre raisonnable entre le travail et la vie personnelle, pour eux-mêmes et pour leurs subalternes;

- l'*obligation*, en tant que gardiens de l'institution, de léguer à nos successeurs une organisation dotée de personnes compétentes et dévouées
- *La Relève* est une invitation à chaque fonctionnaire à faire sa part et à assumer la responsabilité de renouveler la fonction publique.

Canaliser nos efforts

- Conscients du besoin d'agir rapidement, nous avons pris plusieurs mesures importantes en janvier 1997.
- Le Groupe de travail sur *La Relève* a été mis sur pied en tant que point de convergence des travaux de renouvellement de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.
- Des « sous-ministres champions » ont été nommés pour diriger la prise de mesures visant des initiatives pangouvernementales clés.
- Conscients de la nécessité de mieux analyser la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique et d'améliorer la planification dans les ministères, nous avons fait établir des plans et des mémoires sur *La Relève* :

- par chaque ministère et organisme central de l'administration fédérale;
- par six grands groupes fonctionnels, à savoir, des groupes d'employés travaillant dans les domaines des communications, du contrôle financier, des ressources humaines, de l'informatique, de l'élaboration des politiques, et des sciences et de la technologie;
- et par les conseils régionaux, ou groupes de hauts fonctionnaires fédéraux de divers ministères travaillant dans les régions, qui se réunissent périodiquement pour coordonner leurs activités et discuter de préoccupations communes.

- Au cours des mois d'avril et mai 1997, les mémoires ont été passés en revue par le Comité d'examen des plans, qui se compose de sous-ministres.
- Les organismes centraux ont pris connaissance des problèmes se posant à l'échelle du système et ils ont recherché des moyens d'appuyer les changements partout où ce serait possible.

Un défi de plus en plus grand

- Nous savons depuis toujours que, pour bien remplir son rôle, le secteur public doit constamment garder, motiver et attirer un groupe de fonctionnaires talentueux et dévoués. Or, ces dernières années, cela s'est révélé un défi de plus en plus grand pour la fonction publique.

- Des facteurs comme la compression des effectifs, le départ d'employés chevronnés, le recrutement fait par le secteur privé, les critiques dirigées contre la fonction publique et un manque d'attention à la gestion des ressources humaines à tous les niveaux expliquent cet état de choses.

- Au cours des dernières années, on a pris des mesures pour remédier au problème. Des progrès réels et concrets ont été accomplis, mais cela n'a pas suffi.

- On reconnaît clairement que nous devons accorder plus d'attention à la gestion des ressources humaines à tous les niveaux si nous voulons être prêts à faire face à l'avenir.

Notre vision

- Le *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, publié au début de 1997, exposait une vision en vue du renouvellement de la fonction publique.

- On y préconisait l'initiative appelée *La Relève*, c'est-à-dire l'engagement individuel et collectif des fonctionnaires à faire tout en leur pouvoir pour améliorer la fonction publique en tant que milieu de travail et pour léguer à leurs successeurs une organisation meilleure que celle dont ils ont hérité.

- *La Relève* y était décrite comme :

— le *défi* de bâtir une institution moderne et dynamique capable de tirer pleinement profit des aptitudes de ses employés;

— l'*engagement* des fonctionnaires de tout mettre en oeuvre, sur le plan individuel et collectif, pour faire de la fonction publique une organisation moderne et dynamique aujourd'hui et demain;

Nota

Le terme *La Relève* dans ce document correspond à l'acronyme suivant :

Leadership
Action
Renouveau
Energie
L'apprentissage
Expertise
Valeurs
Excellence

Table des matières

Message aux lecteurs

Ce qui a été fait 1

La prochaine étape	6
1. Initiatives des organismes centraux	6
2. Mesures de soutien du centre et de soutien collectif	19
3. Mesures prises par les ministères	29
4. Perspectives des groupes fonctionnels et des régions	32
Mise en oeuvre	34

Annexe 1 — Mesures prises par les ministères dans le cadre de *La Relève*

1. Culture, valeurs et vision	36
2. Santé de l'organisation	46
3. Fierté et reconnaissance	54
4. Données démographiques et composition de l'effectif	59
5. Équité en matière d'emploi et langues officielles	64
6. Apprentissage et formation	72
7. Programmes de perfectionnement	84
8. Recrutement et dotation	97
9. Classification	107
10. Communications et consultation	110
11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte	116
12. Autres	125

Annexe 2 — Porte-parole et personnes-ressources des ministères concernant *La Relève*

128



Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé

La relève : un parti pris pour l'action

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : La relève, a commitment
to action.

Publ. aussi sur l'Internet: http://canada.gc.ca/depts/agencies/pcoind_f.html
ISBN 0-662-63212-5
No de cat. CP32-67/1997

1. Fonction publique — Réforme — Canada.
2. Fonction publique — Personnel — Direction.
- I. Titre.

JL108.C32 1997 352.63'0971 C97-980402-7F

rajustements, mais par-dessus tout, elle sera un parti pris pour l'action.

Nous vous encourageons à voir dans ce document :

- une occasion de prendre connaissance des différentes façons d'aborder des problèmes communs et une amorce de discussion avec d'autres;
- une célébration des nombreuses mesures importantes déjà prises par des fonctionnaires de tous les ministères, groupes fonctionnels et régions;
- une invitation à participer vous-même à l'entreprise.

pour leurs équipes et élaborer des mesures concrètes applicables à leur milieu de travail. Les employés voudront peut-être examiner de plus près les sections étroitement liées à leur expérience professionnelle et ayant pour eux le plus d'intérêt. Nous vous encourageons également à lire le plan de *La Relève* de votre ministère et, le cas échéant, le plan de votre groupe fonctionnel. Faites part de vos suggestions et préoccupations au sujet de *La Relève* à vos collègues, à votre superviseur ou à votre gestionnaire, et offrez-leur votre appui.

À titre de sous-ministres, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont participé à l'élaboration de ces mesures pratiques. Votre apport a été extraordinaire et inestimable.

Votre dévouement et votre engagement nous aideront à maintenir l'impulsion nécessaire au renforcement de la fonction publique et à son constant renouvellement.

Mais ce n'est qu'un début, et nous sommes ouverts aux bonnes idées, peu importe d'où elles viennent. Au fil de l'expérience, nous apprendrons les uns des autres et nous partagerons et chercherons à imiter les bonnes méthodes et les pratiques exemplaires.

Nous invitons tous ceux et celles d'entre vous qui ne l'ont pas encore fait à se joindre au groupe croissant des personnes qui sont passées à l'action pour améliorer leur milieu de travail et dynamiser la fonction publique.

de l'économie de l'Ouest Canada

John D. McLure

Sous-ministre, Diversification

Sous-ministre des Ressources naturelles

Jean C. McCloskey

Sous-ministre de l'Industrie

Kevin G. Lynch

Présidente de l'Agence canadienne de développement international

Huguette Labelle

Sous-ministre de la Santé

Michèle S. Jean

Michèle S. Jean

Sous-ministre, Anciens Combattants, et président de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique

J. David Nicholson

Sous-ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

Ronald A. Quail

Scott Serson

Sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien

Janet R. Smith

Directrice du Centre canadien de gestion

Sous-ministre de la Justice et sous-procureur général du Canada

George M. Thomson

Sous-ministre du Commerce international

Robert G. Wright

Sous-ministre du Revenu national

Robert A. Wright

Sous-ministre des Pêches et des Océans

Wayne Wouters

Wayne Wouters

L'apprentissage, l'expertise, les valeurs, l'excellence

La Relève:

un parti pris pour l'action

Le présent document porte sur *La Relève*, qui est à la fois un appel à l'action et l'engagement de renouveler la gestion des ressources humaines à la fonction publique du Canada.

La Relève vise à créer un milieu de travail qui valorise les gens, les apprécie, leur donne la chance de se perfectionner et, enfin, qui les traite selon les valeurs fondamentales de la fonction publique. Notre but est de légèrer à nos successeurs une organisation composée de personnes compétentes et motivées, prêtes à relever le double défi de servir les citoyens et d'appuyer les institutions démocratiques.

Pour arriver à reconnaître, revitaliser et rajeunir la fonction publique, il faudra que tous les fonctionnaires fassent preuve de leadership pour améliorer leur milieu de travail, quel qu'il soit.

La Relève ne suit pas de plan directeur et elle ne se fera pas comme par magie. Elle se fera petit à petit, à coups de réussites, et parfois d'apprentissages menant à des

Leadership Action Renouveau Énergie

Jocelyne Bourgoin
Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

Margaret Bloodworth
Sous-ministre des Transports

Donald W. Campbell
Sous-ministre des Affaires étrangères

Mel Cappe
Sous-ministre du Développement des ressources
humaines et sous-ministre du Travail

Renaud Caron
Sous-ministre, Bureau fédéral de
développement régional (Québec)

C. Scott Clark
Sous-ministre des Finances

Frank A. Claydon
Sous-ministre de l'Agriculture et
de l'Agroalimentaire

Janice Cochrane
Sous-ministre de la Citoyenneté
et de l'Immigration

Ivan P. Fellegi
Statisticien en chef du Canada

Jean T. Fournier
Sous-solliciteur général

Louise Fréchette
Sous-ministre de la Défense nationale

D. Ian Glen
Sous-ministre de l'Environnement

V. Peter Harder
Secrétaire du Conseil du Trésor
et contrôleur général du Canada

Ruth Hubbard
Présidente de la Commission de
la fonction publique du Canada

Suzanne Hurtubise
Sous-ministre du Patrimoine canadien

Un parti pris pour l'action

La Releve est (...) l'engagement des fonctionnaires de tout mettre en oeuvre, sur le plan individuel et collectif, pour faire de la fonction publique une organisation moderne et dynamique aujourd'hui et demain.

Jocelyne Bourgon

Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

Quatrième rapport annuel au Premier ministre
sur la fonction publique du Canada

La Releve

Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

Un
La Releve :
parti pris
pour l'action

Canada